

Unternehmensinterne Schnittstellen der Logistik

-

Koordination von Logistik und Forschung & Entwicklung

Von der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
der Universität Stuttgart
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)
genehmigte Abhandlung

Vorgelegt von
Christian Brendler
aus Waldkirch im Breisgau

Hauptberichter: Prof. Dr. Rudolf O. Large

Mitberichter: Prof. Dr. Birgit Renzl

Tag der mündlichen Prüfung: 17.05.2018

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart

2018

I. Kapitelübersicht

I. Kapitelübersicht	I
II. Inhaltsverzeichnis	II
III. Zusammenfassung	VI
IV. Summary	VIII
V. Abbildungsverzeichnis.....	X
VI. Tabellenverzeichnis	XI
VII. Abkürzungsverzeichnis	XIII
1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
2. Untersuchungsdesign und Methodik	11
3. Theoretische Grundlagen	22
4. Qualitative Inhaltsanalyse zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik	37
5. Fallstudien zur Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung	152
6. Zusammenführung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse und der Fallstudien	233
7. Schlussbetrachtung	239
VIII. Anhang.....	XIV
IX. Quellenverzeichnis.....	CLXXXI

II. Inhaltsverzeichnis

I. Kapitelübersicht	I
II. Inhaltsverzeichnis	II
III. Zusammenfassung	VI
IV. Summary	VIII
V. Abbildungsverzeichnis.....	X
VI. Tabellenverzeichnis	XI
VII. Abkürzungsverzeichnis	XIII

1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
2. Untersuchungsdesign und Methodik	11
2.1 Qualitative Inhaltsanalyse	14
2.2 Fallstudien.....	15
2.3 Experteninterviews.....	17
2.4 Gütekriterien qualitativer Forschung.....	19
3. Theoretische Grundlagen	22
3.1 Arbeitsteilung und Schnittstellen in Unternehmen.....	22
3.2 Koordination und Koordinationsinstrumente.....	25
3.3 Unternehmensfunktionen.....	31
4. Qualitative Inhaltsanalyse zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik	37
4.1 Festlegung der Materialbasis und Analyse der Metadaten	42
4.2 Analyse des Inhalts und induktive Kategorienbildung	55
4.2.1 Schnittstelle Logistik - Einkauf	57
4.2.1.1 Deskription.....	57
4.2.1.2 Einflussfaktoren	60
4.2.1.3 Auswirkungen	64
4.2.2 Schnittstelle Logistik - Finanzen.....	64
4.2.2.1 Deskription.....	65
4.2.2.2 Einflussfaktoren	66
4.2.2.3 Auswirkungen	66
4.2.3 Schnittstelle Logistik - Forschung & Entwicklung.....	66
4.2.3.1 Deskription.....	66
4.2.3.2 Einflussfaktoren	70
4.2.3.3 Auswirkungen	71
4.2.4 Schnittstelle Logistik - IT	72
4.2.4.1 Deskription.....	72
4.2.4.2 Einflussfaktoren	73
4.2.4.3 Auswirkungen	73
4.2.5 Schnittstelle Logistik - Marketing & Vertrieb	74
4.2.5.1 Deskription.....	74
4.2.5.2 Einflussfaktoren	88
4.2.5.3 Auswirkungen	101
4.2.6 Schnittstelle Logistik - Personal	109
4.2.6.1 Deskription.....	109
4.2.6.2 Einflussfaktoren	109
4.2.6.3 Auswirkungen	110
4.2.7 Schnittstelle Logistik - Produktion	110
4.2.7.1 Deskription.....	110
4.2.7.2 Einflussfaktoren	117

4.2.7.3 Auswirkungen	123
4.2.8 Schnittstelle Logistik - Recht	127
4.2.8.1 Deskription	127
4.2.8.2 Einflussfaktoren	128
4.2.8.3 Auswirkungen	128
4.2.9 Schnittstellenübergreifende Aussagen.....	128
4.2.9.1 Deskription	128
4.2.9.2 Einflussfaktoren	130
4.2.9.3 Auswirkungen	131
4.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	132
4.4 Kritische Beurteilung der qualitativen Inhaltsanalyse	147
5. Fallstudien zur Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung	152
5.1 Formulierung der Zielsetzung, Methodenauswahl und Fragebogenentwicklung	153
5.2 Fallauswahl und Fallbeschreibungen	154
5.3 Durchführung und Analyse der Expertengespräche.....	159
5.3.1 Fall A	160
5.3.1.1 Deskription.....	160
5.3.1.2 Einflussfaktoren	166
5.3.1.3 Auswirkungen	169
5.3.2 Fall B	171
5.3.2.1 Deskription.....	171
5.3.2.2 Einflussfaktoren	177
5.3.2.3 Auswirkungen	183
5.3.3 Fall C	186
5.3.3.1 Deskription.....	186
5.3.3.2 Einflussfaktoren	192
5.3.3.3 Auswirkungen	197
5.3.4 Fall D	200
5.3.4.1 Deskription.....	200
5.3.4.2 Einflussfaktoren	205
5.3.4.3 Auswirkungen	208
5.4 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse	210
5.5 Kritische Beurteilung der Fallstudien	227
6. Zusammenführung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse und der Fallstudien	233
7. Schlussbetrachtung	239

VIII. Anhang.....	XIV
VIII.I Qualitative Inhaltsanalyse: Materialbeschaffung.....	XIV
VIII.I.I Übersicht Suchwortkombinationen und damit erzielte Treffer.....	XIV
VIII.I.II Übersicht über die 304 gefundenen, verschiedenen Artikel.....	XVI
VIII.I.III Übersicht über die 200 Artikel mit VHB-Ranking A-E.....	XXV
VIII.I.IV Zuordnung der 200 Artikel zu Wissenschaftszweigen.....	XXXV
VIII.II Qualitative Inhaltsanalyse: Materialbasis.....	LI
VIII.II.I Über Datenbanksuche identifizierte Artikel.....	LI
VIII.II.II Über assoziative Suche identifizierte Artikel.....	LVI
VIII.II.III Gesamte Materialbasis.....	LVIII
VIII.III Qualitative Inhaltsanalyse: Analyse des Materials.....	LXIII
VIII.III.I Übersicht über die aus den Quellen extrahierten Aussagen.....	LXIII
VIII.III.II Forschungsaussagen der qualitativen Inhaltsanalyse.....	CXXVIII
VIII.III.II.I Schnittstelle Logistik - Einkauf.....	CXXVIII
VIII.III.II.II Schnittstelle Logistik - Finanzen.....	CXXX
VIII.III.II.III Schnittstelle Logistik - Forschung & Entwicklung.....	CXXXI
VIII.III.II.IV Schnittstelle Logistik - IT.....	CXXXII
VIII.III.II.V Schnittstelle Logistik - Marketing & Vertrieb.....	CXXXIII
VIII.III.II.VI Schnittstelle Logistik - Personal.....	CXXXVII
VIII.III.II.VII Schnittstelle Logistik - Produktion.....	CXXXVIII
VIII.III.II.VIII Schnittstelle Logistik - Recht.....	CXLII
VIII.III.II.IX Schnittstellenübergreifende Forschungsaussagen.....	CXLIII
VIII.III.III Übersicht Stand der Forschung je Schnittstelle.....	CXLIV
VIII.IV Fallstudien: Interviewleitfaden.....	CXLVI
VIII.V Fallstudien: Analyse der Interviews.....	CXLVIII
VIII.V.I Übersicht über die aus den Interviews extrahierten Aussagen.....	CXLVIII
VIII.V.II Forschungsaussagen der Expertengespräche.....	CLXXI
VIII.V.II.I Fall A.....	CLXXI
VIII.V.II.II Fall B.....	CLXXIII
VIII.V.II.III Fall C.....	CLXXVI
VIII.V.II.IV Fall D.....	CLXXIX
IX. Quellenverzeichnis.....	CLXXXI
IX.I Literatur.....	CLXXXI
IX.II Sonstige Quellen.....	CLXXXIX

III. Zusammenfassung

Aufgrund der in Unternehmen - mit Ausnahme von Kleinstunternehmen - notwendigen Arbeitsteilung werden organisatorische Teileinheiten gebildet. Zwischen diesen Organisationseinheiten bestehen Schnittstellen. Insbesondere das Vorliegen einer funktionalen Arbeitsteilung, welche in Unternehmen häufig vorzufinden ist, führt zu Interdependenzen der verschiedenen Tätigkeits- und Entscheidungsbereiche. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, diese Schnittstellen zu gestalten und die Aktivitäten der verschiedenen Funktionsbereiche abzustimmen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu wahren und weiter auszubauen.

Eine besondere Rolle bezüglich der unternehmensinternen Schnittstellen nimmt der Funktionsbereich Logistik ein. Als Querschnittsfunktion in Industrieunternehmen weist die Logistik viele Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen auf.

Eine systematische und umfassende Betrachtung der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen liegt in der wissenschaftlichen Fachliteratur bislang nicht vor. Es existieren lediglich Beiträge, welche einzelne Aspekte einzelner Schnittstellen bearbeiten.

Folglich besteht Forschungsbedarf bezüglich der unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik. Als Ziel der vorliegenden Arbeit wird definiert, den Stand der Forschung der unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik aufzuzeigen und die Erkenntnisse bezüglich all dieser Schnittstellen erstmals zusammenzutragen und aggregiert darzulegen.

Zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. Analysiert werden wissenschaftliche Fachbeiträge zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik.

Das Ergebnis dieser Untersuchung ist eine Aggregation bisheriger Forschungsaktivitäten zu den Schnittstellen der Logistik und auf dieser Basis eine Beschreibung jeder dieser Schnittstellen. Dabei werden insbesondere Schnittstellenaktivitäten, genutzte Koordinationsinstrumente, Einflussfaktoren auf die Abstimmung sowie Auswirkungen der Abstimmung der Funktionsbereiche analysiert.

Des Weiteren werden Forschungslücken identifiziert und Forschungsbedarfe formuliert. Die Betrachtung der Ergebnisse zeigt auf, dass nur wenige Schnittstellen bislang hinreichend erforscht sind. Es wird deutlich, dass insbesondere bezüglich der Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung umfangreicher Forschungsbedarf besteht.

Aufgrund der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zu den Schnittstellen der Logistik wird eine zweite Untersuchung durchgeführt, welche auf eine Erforschung der Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung abzielt. Ziel dieser zweiten Untersuchung ist eine umfassende Beschreibung dieser Schnittstelle. Aufgrund des explorativen Charakters der zu Grunde liegenden Fragestellung, werden Fallstudien durchgeführt. Als Datenerhebungsinstrument werden Expertengespräche eingesetzt. Die Datenauswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse.

Das Ergebnis dieser zweiten Untersuchung ist eine erstmalige, umfassende Beschreibung der Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung. Es werden Schnittstellenaktivitäten, eingesetzte Koordinationsinstrumente, Einflussfaktoren auf die Abstimmung sowie Auswirkungen der Abstimmung aufgedeckt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind sowohl für Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis von Bedeutung. Durch die Aggregation der Forschungsbeiträge zu sämtlichen Schnittstellen der Logistik, liegt erstmals eine studienübergreifende Betrachtung der Thematik vor. Für Unternehmen ist die Beschreibung der Schnittstellen notwendige Basis für die Analyse und Optimierung der eigenen internen Schnittstellen.

Die zweite Untersuchung zur Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung liefert erstmalig eine Beschreibung dieser Schnittstelle. Dies ist Fundament für weitere Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet und ermöglicht konfirmatorische Untersuchungen. Für Unternehmen sind die Erkenntnisse wiederum für eine Analyse und Optimierung der eigenen Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung von Nutzen.

IV. Summary

Due to the necessity of division of labour in companies - with the exception of micro-enterprises - organizational sub-units are formed. There are interfaces between these organizational units. In particular, the existence of functional division of labour, which is often found in companies, leads to interdependencies of the organizational units. Companies face the challenge of designing these interfaces and coordinating the activities of the various functional areas in order to maintain and strengthen their competitiveness.

The functional area of logistics plays a decisive role with respect to the company's internal interfaces. As a support activity the logistics has many interfaces to other functional areas.

Academic research has not yet addressed a systematic and comprehensive analysis of the interfaces of the logistics to other functional areas. There are only publications which concentrate on certain aspects of particular interfaces.

Therefore, there is a need for research concerning the company's internal interfaces of the logistics. The goal of this study is to identify the state of research of the internal interfaces of the logistics and to gather the results of research in this field and in addition consolidate them for the first time.

The results are obtained by performing a qualitative content analysis on scientific publications on the internal interfaces of the logistics in companies.

The results of this study are an aggregation of previous research on the interfaces of the logistics and on this basis descriptions of each of these interfaces. In doing so, interface activities, coordination instruments, influencing factors on coordination and consequences of coordination of the functional areas are analyzed in particular.

Furthermore, research gaps are identified and research needs are formulated. The examination of the results of this study shows that only a few of the interfaces have been researched sufficiently thus far. The results demonstrate in particular that there is a great need for research regarding the interface of logistics and research & development.

Based on the results of the qualitative content analysis of the interfaces of the logistics, a second study is conducted which aims at exploring the interface between logistics and research & development. The goal of this second study is an extensive description of this interface. Due to the exploratory nature of the underlying research question, case studies are conducted. For the purpose of data collection key informant interviews are carried out. The data is then analyzed by using qualitative content analysis.

The result of this second study is a comprehensive description of the interface of logistics and research & development. Interface activities, coordination instruments, influencing factors on coordination and consequences of the coordination of logistics and research & development are revealed for the first time.

The results of this dissertation are of importance for both, science and companies. By aggregating the academic research on the internal interfaces of the logistics, it is the first time a cross-study consideration of this subject is available. For companies, the description of the interfaces is a necessity for analyzing and optimizing their own internal interfaces.

The second study on the interface between logistics and research & development provides a first-time description of this interface. It is a foundation for further research in this field and is essential for confirmatory studies. Again, for companies the findings are a basic necessity when it comes to analyzing and optimizing their own interface of logistics and research & development.

V. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Koordinationsinstrumente	28
Abbildung 2: Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse	38
Abbildung 3: Zuordnung der Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse zu den Kapiteln der Arbeit	41
Abbildung 4: Journal-Verteilung der Materialbasis	51
Abbildung 5: Ranking-Verteilung der Materialbasis	52
Abbildung 6: Veröffentlichungsjahr-Verteilung der Materialbasis.....	53
Abbildung 7: Länder-Verteilung der Materialbasis	53
Abbildung 8: Autoren-Beteiligungen der Materialbasis	54
Abbildung 9: Stand der Forschung der Schnittstellen der Logistik.....	142
Abbildung 10: Ablauf der Fallstudien und Kapitelzuordnung	153
Abbildung 11: Stand der Forschung der Schnittstelle von Logistik und F&E	237
Abbildung 12: Stand der Forschung der Schnittstellen der Logistik.....	244

VI. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Untersuchung 1 zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik	8
Tabelle 2: Untersuchung 2 zur Schnittstelle von Logistik und F&E.....	9
Tabelle 3: Untersuchungsdesign von Untersuchung 1	13
Tabelle 4: Untersuchungsdesign von Untersuchung 2	14
Tabelle 5: Zuordnung der Artikel zu Wissenschaftsbereichen	46
Tabelle 6: Materialbasis der qualitativen Inhaltsanalyse.....	49-50
Tabelle 7: Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse	56
Tabelle 8: Übersicht über die befragten Experten	159
Tabelle 9: Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E.....	218
Tabelle 10: Nutzung von Koordinationsinstrumenten bei der Schnittstelle von Logistik und F&E.....	220
Tabelle 11: Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E	222
Tabelle 12: Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und F&E.....	223
Tabelle 13: Ergebnisse der Fallstudien zur Schnittstelle von Logistik und F&E	234-236
Tabelle 14: Schnittstelleninhalte der Schnittstellen der Logistik	240
Tabelle 15: Einflussfaktoren auf die Schnittstellen der Logistik	241-242
Tabelle 16: Auswirkungen der Abstimmung der Schnittstellen der Logistik.....	243
Tabelle 17: Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E.....	246
Tabelle 18: Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E	247
Tabelle 19: Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und F&E.....	248
Tabelle 20: Suchwortkombinationen der qualitativen Inhaltsanalyse.....	XIV-XV
Tabelle 21: Suchtreffer der qualitativen Inhaltsanalyse	XVI-XXIV
Tabelle 22: Suchtreffer der qualitativen Inhaltsanalyse mit VHB-Ranking ..	XXV-XXXIV
Tabelle 23: Suchtreffer der qualitativen Inhaltsanalyse mit Zuordnung zu Wissenschaftszweigen	XXXV-L
Tabelle 24: Relevante Suchtreffer der qualitativen Inhaltsanalyse	LI-LV
Tabelle 25: Über assoziative Suche identifizierte relevante Artikel.....	LVI-LVII
Tabelle 26: Materialbasis der qualitativen Inhaltsanalyse.....	LVIII-LXII
Tabelle 27: Extrahierte Aussagen der qualitativen Inhaltsanalyse.....	LXIII-CXXVII
Tabelle 28: Forschungsaussagen Logistik - Einkauf: Deskription.....	CXXVIII
Tabelle 29: Forschungsaussagen Logistik - Einkauf: Einflussfaktoren ..	CXXVIII-CXXIX
Tabelle 30: Forschungsaussagen Logistik - Einkauf: Auswirkungen	CXXIX

Tabelle 31: Forschungsaussagen Logistik - Finanzen: Deskription.....	CXXX
Tabelle 32: Forschungsaussagen Logistik - Finanzen: Einflussfaktoren	CXXX
Tabelle 33: Forschungsaussagen Logistik - F&E: Deskription.....	CXXXI
Tabelle 34: Forschungsaussagen Logistik - F&E: Einflussfaktoren	CXXXI
Tabelle 35: Forschungsaussagen Logistik - F&E: Auswirkungen	CXXXI
Tabelle 36: Forschungsaussagen Logistik - IT: Deskription	CXXXII
Tabelle 37: Forschungsaussagen Logistik - IT: Auswirkungen.....	CXXXII
Tabelle 38: Forschungsaussagen Logistik - M&V: Deskription.....	CXXXIII-CXXXIV
Tabelle 39: Forschungsaussagen Logistik - M&V: Einflussfaktoren	CXXXV
Tabelle 40: Forschungsaussagen Logistik - M&V: Auswirkungen	CXXXVI
Tabelle 41: Forschungsaussagen Logistik - Personal: Deskription	CXXXVII
Tabelle 42: Forschungsaussagen Logistik - Produktion: Deskription..... CXXXVIII-CXXXIX
Tabelle 43: Forschungsaussagen Logistik - Produktion: Einflussfaktoren.....	CXL
Tabelle 44: Forschungsaussagen Logistik - Produktion: Auswirkungen.....	CXLI
Tabelle 45: Forschungsaussagen Logistik - Recht: Deskription	CXLII
Tabelle 46: Forschungsaussagen schnittstellenübergreifend: Deskription	CXLIII
Tabelle 47: Forschungsaussagen schnittstellenübergreifend: Einflussfaktoren...CXLIII	
Tabelle 48: Forschungsaussagen schnittstellenübergreifend: Auswirkungen	CXLIII
Tabelle 49: Stand der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik..... CXLIV-CXLV
Tabelle 50: Extrahierte Aussagen der Expertengespräche	CXLVIII-CLXX
Tabelle 51: Forschungsaussagen Fall A: Deskription.....	CLXXI
Tabelle 52: Forschungsaussagen Fall A: Einflussfaktoren	CLXXII
Tabelle 53: Forschungsaussagen Fall A: Auswirkungen	CLXXII
Tabelle 54: Forschungsaussagen Fall B: Deskription.....	CLXXIII
Tabelle 55: Forschungsaussagen Fall B: Einflussfaktoren	CLXXIV-CLXXV
Tabelle 56: Forschungsaussagen Fall B: Auswirkungen	CLXXV
Tabelle 57: Forschungsaussagen Fall C: Deskription	CLXXVI
Tabelle 58: Forschungsaussagen Fall C: Einflussfaktoren	CLXXVII
Tabelle 59: Forschungsaussagen Fall C: Auswirkungen	CLXXVIII
Tabelle 60: Forschungsaussagen Fall D: Deskription	CLXXIX
Tabelle 61: Forschungsaussagen Fall D: Einflussfaktoren	CLXXX
Tabelle 62: Forschungsaussagen Fall D: Auswirkungen	CLXXX

VII. Abkürzungsverzeichnis

F&E	Forschung & Entwicklung
IT	Informationstechnik
IuK-Systeme	Informations- und Kommunikationssysteme
M&V	Marketing & Vertrieb

1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

In Unternehmen, mit Ausnahme von Kleinstunternehmen, erfolgt in der Regel eine Aufteilung der Gesamtaufgabe des Unternehmens¹ auf mehrere Personen, da diese zu umfangreich ist, als dass sie von einer einzelnen Person erledigt werden könnte.² Aufgrund dieser Aufteilung der Arbeit entstehen Abhängigkeiten und Berührungsbzw. Übergabepunkte zwischen den beteiligten Personen.³

Die angesprochene Zerlegung der Gesamtaufgabe des Unternehmens findet bereits in dem 1985 von Porter publizierten Modell der Wertkette⁴ Berücksichtigung, welches als eines der einflussreichsten und meistzitierten Konzepte der Managementliteratur gilt.⁵ Porter etabliert den Begriff der Wertaktivitäten als unterscheidbare Aktivitäten, welche zur Schaffung des Produktes für den Abnehmer notwendig sind.⁶ Die Wertkette bezeichnet Porter als „System interdependenter Aktivitäten“.⁷

In Unternehmen erfolgt eine Aufteilung der Arbeit und es bestehen Abhängigkeiten bezüglich der durchzuführenden Aktivitäten. Diese Interdependenzen sind beachtenswert, da der Umgang mit diesen Abhängigkeiten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens haben kann. Porter erklärt, dass der Verknüpfung der Aktivitäten besondere Beachtung zukommen sollte und deren Gestaltung Teil der Strategie eines Unternehmens sein sollte.⁸ Weiter ist er der Auffassung, dass durch eine entsprechende Koordination der Verknüpfungen Kosten gesenkt und Differenzierung erreicht werden können und somit Wettbewerbsvorteile realisiert werden können.⁹

Anstatt des Begriffs der Verknüpfungen hat sich in der Fachliteratur für die Berührungspunkte, welche aus der Arbeitsteilung entstehen, der Begriff der Schnittstellen etabliert.¹⁰ Bezüglich dieser Schnittstellen, deren Gestaltung gemäß Porter wesentlich für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist,¹¹ existieren jedoch Probleme in der Unternehmenspraxis. Typische Schnittstellenprobleme sind laut Schulte-

¹ Zur Gesamtaufgabe von Unternehmen siehe Kap. 3.1.

² Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 71; Scherm/Pietsch (2007), S. 150.

³ Siehe Kap. 3.1.

⁴ Zur Wertkette nach Porter siehe Porter (2014).

⁵ Vgl. Wagner (2009), S. 22; Kreitz (2008), S. 35-36.

⁶ Vgl. Porter (2014), S. 66.

⁷ Porter (2014), S. 78.

⁸ Vgl. Porter (2014), S. 78-79.

⁹ Vgl. Porter (2014), S. 79.

¹⁰ Vgl. Siehe Kap. 3.1.

¹¹ Vgl. Porter (2014), S. 78-81.

Zurhausen fehlende Informationen, Verzögerungen bei der Abwicklung von Prozessen sowie unklare Verantwortlichkeiten.¹²

Eine besondere Rolle bezüglich der unternehmensinternen Schnittstellen nimmt der Funktionsbereich¹³ Logistik ein. Als Querschnittsfunktion in Industrieunternehmen weist die Logistik potenziell viele Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen auf.¹⁴ Bezüglich einiger Schnittstellen der Logistik existieren in der Fachliteratur Hinweise auf deren besondere Bedeutung. Morash et al. betonen, dass die Logistik starke interne Schnittstellen aufweist und darüber hinaus derjenige Funktionsbereich ist, welcher die stärksten Schnittstellen zu Produktion und Marketing besitzt.¹⁵ Sezen bezeichnet die Logistik als bedeutendste Verbindung von Produktion und Marketing.¹⁶

In Einklang mit den bereits genannten Ausführungen von Porter, zeigen wissenschaftliche Fachbeiträge und Untersuchungen, dass eine Auseinandersetzung mit den Schnittstellen der Logistik und eine entsprechende Gestaltung dieser Berührungspunkte zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Morash et al. erklären, dass die Logistik aufgrund ihrer starken internen Schnittstellen dazu genutzt werden kann, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern.¹⁷ Fawcett und Fawcett sind der Auffassung, dass eine Abstimmung der Aktivitäten von Einkauf, Produktion und Logistik notwendig ist, um deren Potenzial zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auszunutzen.¹⁸ Bowersox et al. stellen fest, dass durch Koordination von Logistik und Marketing bezüglich bestimmter Aktivitäten Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.¹⁹ Und Bourlakis und Bourlakis belegen, dass durch Integration²⁰ von Logistik und Informationstechnik (IT) ebenfalls Wettbewerbsvorteile realisiert werden können.²¹

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die unternehmensinternen Schnittstellen der verschiedenen Funktionsbereiche für Unternehmen von großer Bedeutung sind, da deren Ausprägung und Gestaltung die Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen

¹² Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 230.

¹³ Zum Begriff des Funktionsbereichs siehe Kap. 3.1.

¹⁴ Zu den Grundfunktionen und Querschnittsfunktionen von Unternehmen siehe Kap. 3.3.

¹⁵ Vgl. Morash et al. (1996), S. 55 u. S. 59.

¹⁶ Vgl. Sezen (2005), S. 350.

¹⁷ Vgl. Morash et al. (1996), S. 59.

¹⁸ Vgl. Fawcett/Fawcett (1995), S. 34.

¹⁹ Vgl. Bowersox et al. (2008), S. 86-87.

²⁰ Bourlakis und Bourlakis verstehen in diesem Fall unter Integration, inwiefern die IT mit ihren Systemen auf die Logistik abgestimmt ist und diese bei ihrer Arbeit unterstützt und weiter fördert im Sinne einer Eröffnung neuer strategischer Potenziale. Vgl. Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 391.

²¹ Vgl. Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 396 u. S. 399-400.

können. Des Weiteren wird deutlich, dass in Unternehmen durchaus Probleme bezüglich dieser Schnittstellen vorliegen, wodurch folglich die angesprochene Wettbewerbsfähigkeit negativ beeinflusst werden kann. Dem Funktionsbereich Logistik ist aufgrund seiner Bedeutung für die internen Schnittstellen besondere Beachtung beizumessen.

Die Recherche und Analyse der Veröffentlichungen zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik offenbart eine bisher nur unzureichende Erforschung. Eine umfassende Untersuchung sämtlicher Schnittstellen liegt bislang nicht vor. Einen ersten Versuch einer ganzheitlichen Betrachtung der Thematik unternehmen van Hoek et al. 2008. Sie führen eine Literaturrecherche und Auswertung zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik durch. Ihre Untersuchung zeigt, dass sich die Beiträge aus der Fachliteratur in den meisten Fällen mit jeweils lediglich einer Schnittstelle beschäftigen und dass eine sehr ungleiche Erforschung der einzelnen Schnittstellen besteht. Nur wenige Schnittstellen sind gut erforscht, während ein großer Teil lediglich in Ansätzen in der Fachliteratur Beachtung findet.²²

Van Hoek et al. kommen zu dem Ergebnis, dass trotz der großen Bedeutung der Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen bisher wenig Forschung auf diesem Gebiet erfolgt ist.²³ Sie erklären, dass es zwingend notwendig ist, ein umfassenderes Verständnis zu entwickeln, was die Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen sowie die Einflussfaktoren darauf anbelangt.²⁴

Die Untersuchung von van Hoek et al. weist jedoch eine wesentliche Schwäche auf. Es werden dabei lediglich 20 Beiträge aus der Fachliteratur recherchiert und analysiert.²⁵ Eine erste Literaturrecherche im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit zeigt jedoch, dass eine wesentlich größere Anzahl an relevanten Beiträgen existiert. In der vorliegenden Arbeit werden im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse insgesamt 43 Beiträge recherchiert und ausgewertet.²⁶ Da ein Großteil der in dieser Arbeit identifizierten Fachbeiträge bereits vor dem Jahr 2008 veröffentlicht wurde, kann davon ausgegangen werden, dass die Literaturrecherche von van Hoek et al. Mängel aufweist und deren Forschungsergebnisse kritisch zu betrachten sind.

²² Vgl. van Hoek et al. (2008).

²³ Vgl. van Hoek et al. (2008), S. 111.

²⁴ Vgl. van Hoek et al. (2008), S. 111.

²⁵ Vgl. van Hoek et al. (2008).

²⁶ Siehe Kap. 4.1.

Es lässt sich feststellen, dass eine verlässliche, aggregierte Betrachtung sämtlicher unternehmensinterner Schnittstellen der Logistik in der Fachliteratur bisher nicht vorliegt. Es existieren einige Veröffentlichungen, welche sich jeweils mit einzelnen Aspekten einzelner Schnittstellen befassen. Die Informationen zu den Schnittstellen der Logistik liegen somit verstreut vor. Eine ganzheitliche Betrachtung der Thematik ist bisher nicht erfolgt.

Eine umfassende Betrachtung sämtlicher Schnittstellen der Logistik ist aus vielerlei Gründen sowohl für Unternehmen als auch für Wissenschaftler von Interesse und Mehrwert.

Für Unternehmen sind eine aggregierte Darstellung der Forschungsergebnisse und eine möglichst vollständige Beschreibung der Berührungspunkte und Wechselwirkungen der Funktionsbereiche notwendige Grundlagen zur Beurteilung der eigenen internen Schnittstellen. Unternehmen werden durch dieses Wissen befähigt, die Schnittstellenaktivitäten und die Abstimmung der Funktionsbereiche zu analysieren und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Durch eine umfassende Kenntnis der Einflussfaktoren auf die Schnittstellen werden sie des Weiteren in die Lage versetzt, Verbesserungsmaßnahmen auszuarbeiten und umzusetzen.

Auch für Forscher auf dem Gebiet der unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik ist eine solche ganzheitliche Betrachtung von großem Interesse. Eine Aggregation bisheriger Forschungsarbeiten ermöglicht einen studienübergreifenden Blick auf bisherige Forschungsergebnisse und somit auch eine Möglichkeit, einzelne Studien den Ergebnissen bisheriger Untersuchungen gegenüberzustellen und kritisch zu betrachten. Darüber hinaus ist es lediglich durch eine solch umfassende Betrachtung möglich, alle bisherigen Forschungsergebnisse darzustellen und somit alle noch bestehenden Forschungslücken bezüglich dieses Forschungsfeldes aufzudecken. Weitere Forschungsarbeiten können auf dieser Grundlage unter Berücksichtigung bisheriger Erkenntnisse gezielt auf bestehende Forschungslücken ausgerichtet werden. Des Weiteren sind Deskription der Schnittstellen und Aufdeckung von Zusammenhängen Voraussetzungen für konfirmatorische Studien in diesem Forschungsfeld.

Aus den genannten Gründen ist es Ziel der vorliegenden Arbeit, die bisherigen Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet der unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen zu identifizieren, zu analysieren, aggregiert

darzustellen und somit den Stand der Forschung und Forschungslücken aufzuzeigen.

Aus dieser Zielsetzung werden die nachfolgend aufgeführten Forschungsfragen abgeleitet. Es wird zunächst eine Hauptfrage formuliert, welche in weiteren Teilfragen detailliert wird.

Forschungsfrage 1: Wie ist der Stand der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen?

Forschungsfrage 1.1: Zu welchen Funktionsbereichen bestehen Schnittstellen der Logistik und was sind die Inhalte dieser Schnittstellen?

Forschungsfrage 1.2: Wie erfolgt Abstimmung der Logistik mit den anderen Funktionsbereichen?

Forschungsfrage 1.3: Welche Faktoren haben Einfluss auf die Abstimmung der Logistik mit den anderen Funktionsbereichen?

Forschungsfrage 1.4: Wie wirken sich gute und schlechte Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen aus?

Forschungsfrage 1.5: Welche Forschungslücken bestehen bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen?

Die Bearbeitung und Beantwortung dieser Forschungsfragen erfolgt mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse.²⁷

Die qualitative Inhaltsanalyse offenbart einige Forschungslücken bezüglich der unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik.²⁸ Insbesondere besteht umfangreicher Forschungsbedarf hinsichtlich der Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Forschung & Entwicklung (F&E). Die qualitative Inhaltsanalyse zeigt auf, dass diese Schnittstelle insgesamt lediglich in geringem Maße erforscht ist. Forschungsbedarf besteht bezüglich der Schnittstellenaktivitäten, der Abstimmung der Funktionsbereiche, der Einflussfaktoren auf die Abstimmung sowie der Auswirkungen der

²⁷ Zur methodischen Vorgehensweise siehe Kap. 2.

²⁸ Siehe Kap. 4.3.

Abstimmung. Einige dieser Aspekte werden in der berücksichtigten Fachliteratur bisher in keinster Weise beachtet.²⁹

Darüber hinaus finden sich in der wissenschaftlichen Fachliteratur Forderungen zur Untersuchung der Schnittstelle von Logistik und F&E. Meyers und Tucker weisen bereits 1989 darauf hin, dass die Rollen der Logistik bei der Produktentwicklung noch zu beschreiben sind und dass bezüglich der Schnittstelle von Logistik und F&E Forschungsbedarf besteht.³⁰ Viel Forschung ist seitdem in diesem Bereich nicht erfolgt. Es existieren diesbezüglich wenige wissenschaftliche Fachbeiträge und diese befassen sich lediglich mit Einzelaspekten der Schnittstelle von Logistik und F&E. Morash et al. belegen 1996, dass die Logistik mit ihren Aktivitäten u.a. Einfluss auf den Funktionsbereich F&E hat.³¹ 2005 untersucht Klevas Zusammenhänge von Verpackungsplanung und Produktentwicklung anhand eines Fallbeispiels und fordert im Anschluss an ihre eigene Forschungsarbeit eine weitere Erforschung dieser Thematik.³² Van Hoek et al. stellen bei ihrer Literaturanalyse 2008 fest, dass wenige empirische Studien existieren, welche sich mit der nach ihren Angaben kritischen Schnittstelle von Logistik und F&E auseinandersetzen, obwohl deren Bedeutung durchaus bekannt ist.³³

Es besteht somit die Notwendigkeit einer weiteren Erforschung der Schnittstelle von Logistik und F&E. Die identifizierten Forschungslücken hinsichtlich dieser Schnittstelle werden in der vorliegenden Arbeit behandelt. Aufgrund der bisher unzureichenden und lediglich punktuellen Erforschung der Schnittstelle von Logistik und F&E ist es Ziel dieser Arbeit, diese Schnittstelle erstmals umfassend zu beschreiben und potenzielle Zusammenhänge aufzudecken, um somit einen Beitrag zur Schließung der entsprechenden Forschungslücken zu leisten.

Aus obigen Ausführungen sowie aus den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik³⁴ werden die folgenden Forschungsfragen abgeleitet.

²⁹ Siehe Kap. 4.3.

³⁰ Vgl. Meyers/Tucker (1989), S. 81.

³¹ Vgl. Morash et al. (1996), S. 45 u. S. 51-52.

³² Vgl. Klevas (2005), S. 129-130.

³³ Vgl. van Hoek et al. (2008), S. 123.

³⁴ Siehe Kap. 4.3.

Forschungsfrage 2: Wie ist die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E in Unternehmen ausgeprägt?

Forschungsfrage 2.1: Was sind Inhalte der Schnittstelle von Logistik und F&E?

Forschungsfrage 2.2: Wie erfolgt Abstimmung von Logistik und F&E?

Forschungsfrage 2.3: Welche Faktoren haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E?

Forschungsfrage 2.4: Wie wirken sich gute und schlechte Abstimmung von Logistik und F&E aus?

Die vorliegende Arbeit enthält somit zwei eigenständige Untersuchungen, welche jedoch starke Verknüpfungen zueinander aufweisen. Zunächst erfolgt eine umfassende Untersuchung des Standes der Forschung bezüglich aller unternehmensinterner Schnittstellen der Logistik mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse. Durch diese inhaltlich breite Betrachtung werden Forschungsbedarfe aufgedeckt, u.a. hinsichtlich der Schnittstelle von Logistik und F&E. In einer zweiten, tiefgehenden Untersuchung wird diese Schnittstelle detailliert mittels Fallstudien erforscht.

In beiden Untersuchungen findet ein Bezug des Untersuchungsgegenstandes auf Industrieunternehmen statt. Eine Betrachtung für Handels- oder Dienstleistungsunternehmen erfolgt nicht.

Die beiden folgenden Tabellen fassen die Forschungsvorhaben im Rahmen dieser Arbeit zusammen.

Untersuchung 1: Unternehmensinterne Schnittstellen der Logistik	
Untersuchungsgegenstand	Die Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen in Industrieunternehmen
Forschungsfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsfrage 1: Wie ist der Stand der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen? • Forschungsfrage 1.1: Zu welchen Funktionsbereichen bestehen Schnittstellen der Logistik und was sind die Inhalte dieser Schnittstellen? • Forschungsfrage 1.2: Wie erfolgt Abstimmung der Logistik mit den anderen Funktionsbereichen bezüglich der bestehenden Schnittstellen? • Forschungsfrage 1.3: Welche Faktoren haben Einfluss auf die Abstimmung der Logistik mit den anderen Funktionsbereichen bezüglich der Schnittstellen? • Forschungsfrage 1.4: Wie wirken sich gute und schlechte Abstimmung bezüglich der Schnittstellen aus? • Forschungsfrage 1.5: Welche Forschungslücken bestehen bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen?
Untersuchungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen des Standes der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen • Ganzheitliche Erfassung und Darstellung der bisherigen Forschung und deren Erkenntnisse bezüglich all dieser Schnittstelle... <ul style="list-style-type: none"> • zur Identifikation von Forschungslücken und Formulierung von Forschungsbedarfen und somit als Grundlage weiterer Forschungsarbeiten • zur Ermöglichung der Analyse der Schnittstellen in Industrieunternehmen und ggf. zur Definition und Umsetzung entsprechender Verbesserungsmaßnahmen

Tabelle 1: Untersuchung 1 zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik

Untersuchung 2: Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E	
Untersuchungsgegenstand	Die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E in Industrieunternehmen
Forschungsfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsfrage 2: Wie ist die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E in Unternehmen ausgeprägt? • Forschungsfrage 2.1: Was sind Inhalte der Schnittstelle von Logistik und F&E? • Forschungsfrage 2.2: Wie erfolgt Abstimmung von Logistik und F&E? • Forschungsfrage 2.3: Welche Faktoren haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E? • Forschungsfrage 2.4: Wie wirken sich gute und schlechte Abstimmung von Logistik und F&E aus?
Untersuchungsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Exploration und Deskription der Ausprägung der Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E in Industrieunternehmen • Ganzheitliche Beschreibung der Schnittstelle von Logistik und F&E: Aufdeckung und Erfassung von Schnittstelleninhalten, Koordinationsmechanismen, Einflussfaktoren auf die Abstimmung der Funktionsbereiche sowie Auswirkungen der Abstimmung • Beitrag zum Verständnis der Schnittstelle von Logistik und F&E und zur Schließung der entsprechenden Forschungslücke • Bildung einer Grundlage zur Analyse der Schnittstelle von Logistik und F&E in Unternehmen und zur Definition und Umsetzung entsprechender Verbesserungsmaßnahmen

Tabelle 2: Untersuchung 2 zur Schnittstelle von Logistik und F&E

Nachfolgend wird der Aufbau der Arbeit erläutert.

In Kapitel 2 wird zunächst die methodische Vorgehensweise erläutert. Es wird die Auswahl der für die Bearbeitung der gewählten Forschungsfragen geeigneten Methoden der empirischen Sozialforschung offengelegt. Die ausgewählten Methoden werden erklärt. Des Weiteren wird auf Gütekriterien der qualitativen Forschung eingegangen.

In Kapitel 3 werden die theoretischen Grundlagen zu Arbeitsteilung und Schnittstellen in Unternehmen, zu Koordination und Koordinationsinstrumenten sowie zu den verschiedenen Unternehmensfunktionen gelegt.

Kapitel 4 enthält die qualitative Inhaltsanalyse zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik. Die Durchführung der Inhaltsanalyse wird ausführlich beschrie-

ben und die gewonnenen Erkenntnisse werden dargelegt, diskutiert und der Forschungsprozess kritisch betrachtet.

Das Kapitel 5 beinhaltet die Fallstudien zur Schnittstelle von Logistik und F&E. In Analogie zur Untersuchung in Kapitel 4, werden die Gewinnung und Auswertung der Daten detailliert beschrieben und die Ergebnisse aufgezeigt und diskutiert. Des Weiteren erfolgt eine kritische Betrachtung der durchgeführten Fallstudien.

In Kapitel 6 erfolgt eine Betrachtung der Ergebnisse beider zuvor durchgeführter Untersuchungen. Die Ergebnisse werden gegenübergestellt und diskutiert und es erfolgt eine Beurteilung des Beitrages der vorliegenden Arbeit zur Schließung von Forschungslücken.

Das abschließende Kapitel 7 enthält eine Zusammenfassung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, die Definition von Forschungsbedarf für zukünftige Untersuchungen sowie Handlungsempfehlungen für Unternehmen bezüglich der Schnittstelle von Logistik und F&E.

2. Untersuchungsdesign und Methodik

Wie bereits in Kapitel 1 angesprochen, enthält die vorliegende Arbeit zwei in sich abgeschlossene Untersuchungen, welche jedoch in einem starken Zusammenhang zueinander stehen. Die durchgeführte qualitative Inhaltsanalyse zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik stellt den Ausgangspunkt für die anschließenden Fallstudien zur Schnittstelle von Logistik und F&E dar.

Für beide Untersuchungen wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Qualitative und quantitative Forschung lassen sich grundsätzlich mit den Begriffen „Entdeckung“ und „Überprüfung“ unterscheiden.³⁵ Der Anwendung quantitativer Methoden liegen konkrete Hypothesen zugrunde, welche es zu überprüfen gilt.³⁶ Bei qualitativer Forschung liegt eine Kenntnis bzw. Vermutung solch konkreter Sachverhalte nicht vor. Qualitative Methoden sind auf Entdeckung von Neuem sowie die Entwicklung empirisch begründeter Theorien ausgerichtet.³⁷ Der Anspruch qualitativer Forschung besteht darin, durch genaue und detaillierte Beschreibung sozialen Lebens und sozialer Zusammenhänge zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeiten beizutragen.³⁸

Da Entdeckungen bereits durch ein einzelnes Interview, Dokument o.ä. gemacht werden können und es der qualitativen Forschung nicht um eine Überprüfung von Zusammenhängen geht, ist die Fallzahl hier weniger von Bedeutung, als dies bei der quantitativen Forschung der Fall ist.³⁹ Qualitative Forschung ist nicht auf breit angelegte Vergleiche, sondern auf eine tiefe Betrachtung einzelner Fälle ausgerichtet.⁴⁰

Eine Besonderheit qualitativer Forschung besteht in der Reflexion des Forschers über die Forschung als Teil der Erkenntnis. Diese Subjektivität wird nicht wie bei der quantitativen Forschung als Störfaktor betrachtet. Die Reflexion des Forschers ist explizit Bestandteil qualitativer Forschung. Die Gedankengänge des Forschers und seine Auswertung werden zu Daten, welche in die Interpretation einfließen.⁴¹

³⁵ Vgl. Brüsemeister (2008), S. 19.

³⁶ Vgl. Brüsemeister (2008), S. 19.

³⁷ Vgl. Flick (2014), S. 27; Brüsemeister (2008), S. 19.

³⁸ Vgl. Flick et al. (2013), S. 14 u. S. 17.

³⁹ Vgl. Brüsemeister (2008), S. 19.

⁴⁰ Vgl. Kühl et al. (2009), S. 18.

⁴¹ Vgl. Flick (2014), S. 29.

Die Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit basieren auf einem qualitativen Forschungsansatz. Aufgrund des explorativen Charakters der Fragestellungen beider Untersuchungen ist ein qualitativer Ansatz zu wählen.

Im Folgenden werden die Untersuchungsdesigns der qualitativen Inhaltsanalyse zu den unternehmensinternen Schnittstellen sowie der Fallstudien zur Schnittstelle von Logistik und F&E beschrieben.

Die erste Untersuchung befasst sich mit den Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen. Die übergeordnete Forschungsfrage ist auf ein Zusammenführen bisheriger Forschungsaktivitäten auf diesen Gebiet sowie deren aggregierte Darstellung als Stand der Forschung ausgerichtet. Die zu analysierenden Daten liegen somit in Form von fixierten Forschungsergebnissen bereits vor. Somit ist für diese Untersuchung ein Verfahren zu wählen, welches in der Lage ist, eine umfassende Identifizierung relevanter Forschungsbeiträge zu gewährleisten und diese anschließend hinsichtlich ihrer Ergebnisse auszuwerten. Entsprechend empfiehlt sich ein Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse. All den unter diesem Begriff zusammengefassten Verfahren ist gemein, dass sie darauf ausgelegt sind, dem zu analysierenden Material inhaltliche Informationen zu entnehmen und diese weiterzuverarbeiten, also auszuwerten.⁴² In der vorliegenden Arbeit wird eine qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring durchgeführt, da dieses Verfahren durch seine Regelgeleitetheit eine gewisse Güte⁴³ gewährleistet und durch seine weite Formulierung einen vollständigen Forschungsprozess vorgibt, inklusive der Beschaffung des relevanten Materials. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring geht über eine reine Datenauswertung hinaus und ist als komplette Methode eigenständig einsetzbar.⁴⁴ Die Untersuchungseinheiten sind in diesem Fall die einzelnen analysierten wissenschaftlichen Fachbeiträge.

⁴² Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 197.

⁴³ Zu den Gütekriterien der qualitativen Forschung und deren Anwendung auf die vorliegende Untersuchung siehe Kap. 2.4 u. Kap. 4.4.

⁴⁴ Vgl. Mayring (2015), S. 54-62.

Die folgende Tabelle fasst das Untersuchungsdesign zusammen.

Untersuchung 1: Unternehmensinterne Schnittstellen der Logistik	
Charakter der Forschungsfragen	explorativ
Forschungsansatz	qualitativ
Methode	qualitative Inhaltsanalyse
Untersuchungseinheiten	wissenschaftliche Fachbeiträge

Tabelle 3: Untersuchungsdesign von Untersuchung 1 zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik

Mit der zweiten Untersuchung wird eine Erforschung der Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E angestrebt. Ziel der Untersuchung ist eine umfassende Erforschung dieser Schnittstelle, welche eine Aufdeckung von Schnittstelleninhalten, von eingesetzten Koordinationsinstrumenten sowie von Einflussfaktoren auf die Abstimmung und Auswirkungen der Abstimmung beinhaltet. Für dieses Forschungsvorhaben eignet sich eine Untersuchung mittels Fallstudien. Dieser Forschungsansatz wird gewählt aufgrund der Eignung von Fallstudien für die Behandlung explorativer Fragestellungen und somit für die Aufdeckung und Beschreibung bisher unbekannter Sachverhalte.⁴⁵

Zur Erhebung der entsprechenden Daten ist auf Personen zurückzugreifen, welche über das entsprechende Wissen bezüglich der Schnittstelle von Logistik und F&E verfügen. Es sollen also Experten auf diesem Gebiet befragt werden. Das geeignete Instrument für die Datenerhebung ist somit das Experteninterview. Experteninterviews werden eingesetzt, wenn Spezialwissen von Experten erschlossen werden soll.⁴⁶

In Analogie zur zuvor durchgeführten Untersuchung erfolgt die Auswertung der Daten der Experteninterviews mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Die Analyse des Interviewmaterials folgt dabei wieder den Vorgaben von Mayring.⁴⁷ Die Ergebnisse werden zunächst für jeden Fall separat dargelegt. Anschließend erfolgt eine fallübergreifende und zusammenführende Betrachtung.

⁴⁵ Vgl. Häder (2010), S. 352-353.

⁴⁶ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 12.

⁴⁷ Siehe Kap. 4 u. Kap. 5.1.

Untersuchungseinheiten sind die einzelnen Fälle, hier also die betrachteten Unternehmen. Eine Untersuchungseinheit umfasst dabei als Daten sämtliche Experteninterviews, welche bezüglich des jeweiligen Falls geführt werden.

In der nachfolgenden Tabelle ist das Untersuchungsdesign für diese zweite Untersuchung zusammengefasst.

Untersuchung 2: Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E	
Charakter der Forschungsfragen	explorativ
Forschungsansatz	qualitativ
Methode	Multiple Fallstudien <ul style="list-style-type: none"> • Datenerhebungsinstrument: Experteninterviews • Datenauswertungsinstrument: qualitative Inhaltsanalyse
Untersuchungseinheiten	Fälle (Unternehmen)

Tabelle 4: Untersuchungsdesign von Untersuchung 2 zur Schnittstelle von Logistik und F&E

Die anschließenden Unterkapitel beinhalten Erläuterungen der gewählten Forschungsmethoden.

2.1 Qualitative Inhaltsanalyse

Es existiert nicht das eine Verfahren Inhaltsanalyse, sondern es finden sich in der Fachliteratur verschiedene Auffassung zum Verständnis des Begriffes Inhaltsanalyse sowie vielfältige inhaltsanalytische Verfahren.⁴⁸

Übereinstimmung besteht bezüglich des Begriffs Inhaltsanalyse darin, dass damit Verfahren bezeichnet werden, welche zur Auswertung von Material dienen. Durch inhaltsanalytische Verfahren werden somit keine Daten erhoben, sondern bereits erhobene Daten ausgewertet.⁴⁹

In Anlehnung an Mayring wird festgestellt, dass inhaltsanalytische Verfahren dadurch charakterisiert sind, dass mit ihnen fixierte Kommunikation systematisch analysiert wird, mit dem Ziel Rückschlüsse auf Aspekte der Kommunikation zu ziehen.⁵⁰ Fixierte Kommunikation bedeutet, dass es sich dabei um Kommunikation handelt, welche

⁴⁸ Zu den unterschiedlichen Auffassungen in der Fachliteratur sowie zu den verschiedenen inhaltsanalytischen Verfahren vgl. Mayring (2015), S. 11-25; Kuckartz (2014), S. 26-39; Lamnek (2010), S. 434-497.

⁴⁹ Vgl. Lamnek (2010), S. 435.

⁵⁰ Vgl. Mayring (2015), S. 13.

protokolliert ist, also z.B. in Form von Texten oder Bildern aufgezeichnet ist.⁵¹ Die Inhaltsanalyse wird systematisch durchgeführt. Sie folgt also bestimmten Regeln bzw. vorab festgelegten Ablaufschritten und ist nicht beliebig.⁵² Durch inhaltsanalytische Verfahren sollen Rückschlüsse auf Aspekte der Kommunikation gezogen werden können. Sie sind also darauf ausgerichtet, Aussagen über die analysierte Kommunikation zu treffen und dadurch Erkenntnisgewinn zu erlangen.⁵³

In der Fachliteratur findet sich teilweise eine Unterscheidung in quantitative und qualitative Inhaltsanalyse.⁵⁴ Unter quantitativer Inhaltsanalyse werden Verfahren zusammengefasst, welche das entsprechende Material auf Häufigkeiten und Verteilungen bestimmter Informationen untersuchen.⁵⁵ Bei qualitativer Inhaltsanalyse sind hingegen insbesondere Textverstehen und Textinterpretation von Bedeutung.⁵⁶ Bei qualitativen inhaltsanalytischen Verfahren sind die Textauswertung und -codierung mit einer menschlichen Verstehens- und Interpretationsleistung verbunden.⁵⁷

In der vorliegenden Arbeit wird eine qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an das von Mayring vorgeschlagene Vorgehen durchgeführt.⁵⁸

2.2 Fallstudien

Bei Fallstudien handelt es sich nicht um eine konkrete Erhebungs- oder Auswertungstechnik, sondern um einen Forschungsansatz.⁵⁹ Die Bezeichnung vermittelt bereits, dass Fallstudien durch die Untersuchung von Fällen gekennzeichnet sind.⁶⁰ Die einzelnen Fälle sind als Untersuchungseinheiten zu betrachten. Eine Untersuchungseinheit ist in Fallstudien jeweils ein einzelnes soziales Element, wie beispielsweise eine Person, eine soziale Gruppe oder ein Unternehmen.⁶¹ In der vorliegenden Arbeit sind die untersuchten Fälle jeweils einzelne Unternehmen.

⁵¹ Vgl. Mayring (2015), S. 12.

⁵² Vgl. Mayring (2015), S. 12; Mayring (2002), S. 145-146.

⁵³ Vgl. Mayring (2015), S. 13.

⁵⁴ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 197-199; Lamnek (2010), S. 434-497.

⁵⁵ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 197.

⁵⁶ Vgl. Kuckartz (2014), S. 39.

⁵⁷ Vgl. Kuckartz (2014), S. 39.

⁵⁸ Vgl. Mayring (2015), S. 62. Die Erläuterung der für diese Arbeit gewählten Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt in Kap. 4.

⁵⁹ Vgl. Lamnek (2010), S. 272.

⁶⁰ Vgl. Brüsemeister (2008), S. 55.

⁶¹ Vgl. Flick (2014), S. 177; Lamnek (2010), S. 273.

Fallstudien können als Einzelfallstudien oder multiple Fallstudien durchgeführt werden. Dabei handelt es sich nicht um verschiedene Verfahren, sondern lediglich um unterschiedliche Ausprägungen desselben Verfahrens.⁶² Die vorliegende Forschungsarbeit nutzt den Ansatz multipler Fallstudien.⁶³ Bei diesem Ansatz ist jeder Fall als eine eigenständige, in sich abgeschlossene Untersuchung zu betrachten.⁶⁴ Multiple Fallstudien werden als aussagekräftiger und verlässlicher angesehen als Einzelfallstudien.⁶⁵ Die Fälle sind dabei mit Bedacht auszuwählen. Durch eine Auswahl ähnlicher Fälle kann eine Untersuchung auf ähnliche bzw. gleiche Ergebnisse erfolgen oder es können absichtlich stark voneinander abweichende Fälle gewählt werden, um eine Kontrastierung zu erreichen.⁶⁶

Da es sich bei Fallstudien um einen Forschungsansatz handelt, ermöglicht die Nennung dieses Begriffs noch keine Rückschlüsse darauf, welche konkreten Forschungsmethoden eingesetzt werden. Der Forschungsansatz der Fallstudie ist offen für die Verwendung aller Methoden der empirischen Sozialforschung.⁶⁷ In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Datenerhebung mittels Experteninterviews.⁶⁸

Fallstudien zeichnen sich durch eine intensive, ganzheitliche Analyse der jeweiligen Untersuchungseinheit aus und können dadurch umfangreiche und detaillierte Ergebnisse liefern.⁶⁹ Mittels Fallstudien werden Handlungsmuster identifiziert und aus diesen allgemeinere Regelmäßigkeiten abgeleitet, bezüglich derer die Vermutung besteht, dass sie nicht ausschließlich für den jeweiligen Fall gelten.⁷⁰ Durch die wiederholte Durchführung von Fallstudien, also multiple Fallstudien, lassen sich diese vermuteten allgemeineren Regelmäßigkeiten weiter absichern.⁷¹

Fallstudien eignen sich insbesondere für explorative Untersuchungen.⁷² Sie können zur Erforschung bisher unbekannter Sachverhalte eingesetzt werden und eine Bil-

⁶² Vgl. Yin (2014), S. 56. Zu den unterschiedlichen Einsatzgebieten dieser Ausprägungen siehe Yin (2014), S. 49-63.

⁶³ Zur Begründung der Nutzung dieses Ansatzes siehe Kap. 2.

⁶⁴ Vgl. Yin (2014), S. 59.

⁶⁵ Vgl. Yin (2014), S. 57.

⁶⁶ Vgl. Yin (2014), S. 57.

⁶⁷ Vgl. Lamnek (2010), S. 274-275.

⁶⁸ Zur Methodik des Experteninterviews siehe Kap. 2.3.

⁶⁹ Vgl. Häder (2010), S. 351; Lamnek (2010), S. 274; Mayring (2002), S. 42.

⁷⁰ Vgl. Lamnek (2010), S. 285.

⁷¹ Vgl. Yin (2014), S. 57 u. S. 61-63.

⁷² Vgl. Häder (2010), S. 353.

derung von Hypothesen ermöglichen. Darüber hinaus werden sie verwendet, wenn das Ziel ein Erkenntnisgewinn zu einem einzelnen Fall ist.⁷³

2.3 Experteninterviews

Das Experteninterview ist eine Spezialform des Interviews. Nach Gläser und Laudel lassen sich Interviews nach dem Grad ihrer Standardisierung unterscheiden.⁷⁴ Bei standardisierten Interviews sind sowohl die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten exakt vorgegeben. Bei halbstandardisierten Interviews sind lediglich die Fragen vorgegeben und bei nichtstandardisierten Interviews erfolgen keinerlei solcher Vorgaben, sondern lediglich eine Festlegung des Themenbereichs.⁷⁵

Darüber hinaus hat sich der Begriff des teilstandardisierten Interviews ausgeprägt. Bei dieser Art handelt es sich um eine Sonderform des nichtstandardisierten Interviews. Frage und Antwortmöglichkeiten werden nicht exakt vorgegeben, es existieren jedoch gewisse Vorgaben für den Interviewer.⁷⁶ Eine solche Vorgabe kann beispielsweise ein Interviewleitfaden sein, welcher vorab festgelegte Fragen enthält, welche im Interview besprochen werden sollen. Um flexibel agieren und reagieren zu können, ist ein solcher Leitfaden lediglich als Orientierung anzusehen. Interviewpartner- und gesprächsverlaufsbedingte Abweichungen sind ausdrücklich zugelassen. Ebenso ist die Formulierung der Fragen im Leitfaden nicht verbindlich.⁷⁷

Experteninterviews liegt in der Regel ein Interviewleitfaden zu Grunde. Mayer bezeichnet Experteninterviews als Sonderform des Leitfadeninterviews.⁷⁸ Gekennzeichnet sind Experteninterviews dadurch, dass Menschen befragt werden, welche bezüglich eines für das jeweilige Forschungsvorhaben relevanten Sachverhalts Expertenwissen aufweisen.⁷⁹ Die Befragten haben spezielles Wissen über bestimmte Sachverhalte und aufgrund der Rollen, welche sie einnehmen.⁸⁰

⁷³ Vgl. Häder (2010), S. 352.

⁷⁴ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 41.

⁷⁵ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 41.

⁷⁶ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 41.

⁷⁷ Vgl. Mayer (2013), S. 37; Gläser/Laudel (2010), S. 42 u. S. 142-144.

⁷⁸ Vgl. Mayer (2013), S. 38.

⁷⁹ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 13.

⁸⁰ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 40; Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 132-134.

Der Zweck von Experteninterviews besteht in der Rekonstruktion sozialer Sachverhalte entsprechend des Untersuchungsziels.⁸¹ Die interviewten Experten sind dabei Quellen von Spezialwissen. Dieses Wissen wird mit der Methode des Experteninterviews erschlossen.⁸²

Bei der Durchführung von Experteninterviews ist zu beachten, dass die Vorbereitungen des Gesprächs entscheidend zu dessen erfolgreichen Verlauf beitragen. Da es sich um Gespräche mit Experten für bestimmte Sachverhalte handelt, ist eine entsprechende Fachkenntnis des Interviewers notwendig, um fachlich kompetent kommunizieren zu können.⁸³ Flick spricht diesbezüglich von einem notwendigen hohen Maß an Expertise.⁸⁴

Neben der fachlichen Vorbereitung ist auch Sorgfalt bei der Erstellung des Interviewleitfadens wichtig.⁸⁵ Bei der Operationalisierung, also der Vorformulierung der Fragen im Leitfaden, sollte auf für die Interviewten verständliche Sprache geachtet werden und dies ggf. vorab geprüft werden.⁸⁶ Darüber hinaus ist bei der Entwicklung des Interviewleitfadens auf Nachvollziehbarkeit zu achten, was durch Dokumentation und Erläuterung erreicht werden kann.⁸⁷

Der Auswahl der Interviewpartner sollte besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Gläser und Laudel erklären, dass die Auswahl der Experten darüber entscheidet, von welcher Art und von welcher Qualität die Informationen sind, welche durch die Interviews gewonnen werden.⁸⁸ Przyborski und Wohlrab-Sahr weisen darauf hin, dass sicherzustellen ist, dass die Gesprächspartner tatsächlich das erforderliche Wissen aufweisen.⁸⁹ Die Wahl der Interviewpartner birgt noch eine weitere Gefahr. Gläser und Laudel warnen davor, Personen zu befragen, welche dem Interviewer bereits länger bekannt sind. Ihrer Ansicht nach beeinflussen persönliche Beziehun-

⁸¹ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 13.

⁸² Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 12.

⁸³ Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 138.

⁸⁴ Vgl. Flick (2014), S. 218.

⁸⁵ Zur Erstellung von Interviewleitfäden siehe Mayer (2013), S. 43-46; Gläser/Laudel (2010), S. 142-153.

⁸⁶ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 112.

⁸⁷ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 115.

⁸⁸ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 117.

⁸⁹ Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr (2010), S. 134.

gen die Interviewsituation und somit auch die Ergebnisse und sind somit Gefahr eines Bias.⁹⁰

2.4 Gütekriterien qualitativer Forschung

Zu der Bewertung qualitativer Forschung bestehen bei Forschern und somit auch in der Fachliteratur verschiedene Grundpositionen. Grundsätzlich lassen sich diese Ansichten unterscheiden in eine Anwendung quantitativer Kriterien für qualitative Forschung, in eine Entwicklung und Anwendung eigener Kriterien für qualitative Forschung sowie in eine Ablehnung von Gütekriterien für qualitative Forschung.⁹¹ Die Diskussion dieser verschiedenen Grundpositionen wird von Steinke aufgearbeitet.⁹²

In der vorliegenden Arbeit wird in Anlehnung an Steinke und Mayring eine Beurteilung der durchgeführten Untersuchung mittels eigener Gütekriterien für qualitative Forschung angewendet.⁹³ Einer Ablehnung von Gütekriterien für qualitative Forschung wird widersprochen, da hierdurch Beliebigkeit und Willkürlichkeit entstehen.⁹⁴ Die Qualität der Forschung ist in jedem Fall durch entsprechende Kriterien zu prüfen und zu sichern. Ebenso wird der Verwendung quantitativer Gütekriterien nicht gefolgt, da diese Kriterien nicht für die Bewertung qualitativer Forschung geeignet sind.⁹⁵ Von qualitativer Forschung kann nicht erwartet werden, dass die Kriterien quantitativer Forschung auf sie anwendbar sind, da diese Kriterien nicht für diesen Einsatz entwickelt wurden und entsprechende Voraussetzungen somit nicht erfüllen.⁹⁶ Die Gütekriterien müssen zur Beurteilung der Forschung geeignet sein und nicht die Forschung für den Einsatz von Gütekriterien. Für qualitative Forschung sind folglich eigene Gütekriterien zu entwickeln, welche der Methodik und der Zielsetzung der Untersuchung gerecht werden.⁹⁷ Aufgrund dieser Argumentation wird dem Ansatz der Verwendung eigener Gütekriterien für qualitative Forschung gefolgt.

⁹⁰ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 118.

⁹¹ Vgl. Steinke (2013), S. 319-321.

⁹² Vgl. Steinke (2013).

⁹³ Vgl. Steinke (2013); Mayring (2002).

⁹⁴ Vgl. Steinke (2013), S. 321-322.

⁹⁵ Vgl. Steinke (2013), S. 322; Mayring (2002), S. 140.

⁹⁶ Vgl. Steinke (2013), S. 322.

⁹⁷ Vgl. Steinke (2013), S. 322; Mayring (2002), S. 140.

Mayring entwickelt sechs Gütekriterien qualitativer Forschung: Verfahrensdokumentation, Argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, Kommunikative Validierung und Triangulation.⁹⁸ Diese Gütekriterien werden auf die in der vorliegenden Arbeit durchgeführten qualitativen Untersuchungen angewendet.

Die Verfahrensdokumentation beinhaltet das Dokumentieren der Vorgehensweise bei der Untersuchung. Dokumentiert werden sollten Vorverständnis, Auswahl der Methodik sowie Durchführung und Auswertung der Datenerhebung.⁹⁹ Ziel ist es, die Gewinnung der Ergebnisse nachvollziehbar zu machen.¹⁰⁰ Auch Steinke spricht dieses Gütekriterium an. Sie spricht in diesem Zusammenhang von der Herstellung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit und weist darauf hin, dass dies die Basis für eine Bewertung der Ergebnisse ist.¹⁰¹

Das Kriterium der argumentativen Interpretationsabsicherung ist für qualitative Forschung wichtig, da sich Interpretationen nicht beweisen oder berechnen lassen.¹⁰² „Hier gilt die Regel, dass Interpretationen nicht gesetzt, sondern argumentativ begründet werden müssen.“¹⁰³ Erreicht wird argumentative Interpretationsabsicherung durch Darlegung des Vorverständnisses, nachvollziehbare und schrittweise Argumentation sowie das Aufzeigen von Alternativdeutungen.¹⁰⁴

Qualitative Forschung darf nicht unsystematisch durchgeführt werden.¹⁰⁵ Mayring führt deshalb das Gütekriterium der Regelgeleitetheit ein. Er erklärt, dass qualitative Forschung systematisch, in vorab geplanten Analyseschritten erfolgen sollte.¹⁰⁶

Ein weiteres Gütekriterium qualitativer Forschung ist die Nähe zum Gegenstand, auch Gegenstandsangemessenheit.¹⁰⁷ Die Datenerhebung sollte in einem für die Beforschten natürlichen Umfeld erfolgen.¹⁰⁸ Nähe zum Gegenstand wird darüber hin-

⁹⁸ Vgl. Mayring (2002), S. 144-148.

⁹⁹ Vgl. Mayring (2002), S. 144-145.

¹⁰⁰ Vgl. Mayring (2002), S. 144-145.

¹⁰¹ Vgl. Steinke (2013), S. 324.

¹⁰² Vgl. Mayring (2002), S. 145.

¹⁰³ Mayring (2002), S. 145.

¹⁰⁴ Vgl. Mayring (2002), S. 145.

¹⁰⁵ Vgl. Mayring (2002), S. 145.

¹⁰⁶ Vgl. Mayring (2002), S. 145-146.

¹⁰⁷ Vgl. Mayring (2002), S. 146.

¹⁰⁸ Vgl. Mayring (2002), S. 146.

aus durch Interessenannäherung erreicht. Die Forschung sollte im Interesse der Beforschten erfolgen, also auf diese ausgerichtet sein.¹⁰⁹

Die Kommunikative Validierung dient dazu, die Gültigkeit der Ergebnisse sicherzustellen.¹¹⁰ Um dies zu erreichen, sollten den Beforschten die Ergebnisse vorgelegt werden bzw. mit diesen besprochen werden, um die erfolgte Interpretation auf Stimmigkeit mit den Ansichten der Beforschten zu prüfen.¹¹¹

Im Rahmen der Triangulation wird versucht, die Antworten auf die Fragestellungen mit unterschiedlichen Lösungswegen zu generieren und diese zu vergleichen.¹¹² Ziel ist es, die Ergebnisse der unterschiedlichen Lösungsansätze zu vergleichen, um mögliche Stärken und Schwächen dieser Ansätze aufzudecken.¹¹³

Diese Güterkriterien werden sowohl auf die qualitative Inhaltsanalyse in Kapitel 4 als auch auf die Fallstudien in Kapitel 5 angewendet. Die Anwendung der Kriterien wird an entsprechender Stelle erläutert.¹¹⁴

¹⁰⁹ Vgl. Mayring (2002), S. 146.

¹¹⁰ Vgl. Mayring (2002), S. 147.

¹¹¹ Vgl. Mayring (2002), S. 147.

¹¹² Vgl. Mayring (2002), S. 147.

¹¹³ Vgl. Mayring (2002), S. 148.

¹¹⁴ Siehe Kap. 4.4 u. Kap. 5.5.

3. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die für die anschließenden Untersuchungen notwendigen theoretischen Grundlagen aufgearbeitet. Es wird zunächst auf Arbeitsteilung in Unternehmen sowie auf Schnittstellen und Schnittstellenaktivitäten eingegangen. Als nächstes werden die Koordination in Unternehmen sowie Koordinationsinstrumente erläutert. Abschließend erfolgt eine Erörterung betrieblicher Funktionen.

3.1 Arbeitsteilung und Schnittstellen in Unternehmen

Das Ziel einer Unternehmung besteht in der Erfüllung einer bestimmten Leistungsaufgabe.¹¹⁵ Die Erfüllung dieser Aufgabe stellt den Zweck der Unternehmung dar. Zur Erfüllung dieser Leistungsaufgabe ist die Bearbeitung einiger zugehöriger Aufgaben erforderlich.¹¹⁶ Die Leistungsaufgabe des Unternehmens und die zugehörigen weiteren Aufgaben können zusammengefasst werden zur Gesamtaufgabe des Unternehmens.¹¹⁷ Die Gesamtaufgabe eines Unternehmens bezeichnet somit einen Aufgabenkomplex, welcher sämtliche Teilaufgaben beinhaltet, die in einer Unternehmung bearbeitet werden müssen, um deren Zweck zu erfüllen.¹¹⁸

Diese Gesamtaufgabe ist in der Regel so umfangreich, dass sie nicht von einer einzelnen Person ausgeführt werden kann und somit auf mehrere Personen aufzuteilen ist.¹¹⁹ Um eine solche Aufteilung der Arbeit (Arbeitsteilung) realisieren zu können, ist zunächst eine genaue Kenntnis der Gesamtaufgabe des Unternehmens notwendig sowie der Möglichkeiten zur Zerlegung dieser Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und Zusammenfassung der Teilaufgaben zu überschaubaren Aufgabenkomplexen. In der Organisationslehre wird diese Zerlegung und anschließende Zusammenfassung durch das Analyse-Synthese-Konzept von Kosiol beschrieben.¹²⁰ Unter Aufgabenanalyse ist die Zerlegung einer Obergabe in Teilaufgaben zu verstehen.¹²¹ Es entsteht ein Aufgabengefüge, welches Beziehungen bzw. Zusammenhänge der Auf-

¹¹⁵ Vgl. Kosiol (1976), S. 42.

¹¹⁶ Vgl. Kosiol (1976), S. 42.

¹¹⁷ Vgl. Kosiol (1976), S. 42.

¹¹⁸ Vgl. Kosiol (1976), S. 42.

¹¹⁹ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 71; Scherm/Pietsch (2007), S. 150.

¹²⁰ Vgl. Kosiol (1976).

¹²¹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 40; Kosiol (1976), S. 32 u. 45-46.

gaben untereinander aufzeigt.¹²² Ziel der Aufgabenanalyse ist es, einen Überblick über die Teilaufgaben zu erhalten, um diese anschließend nach bestimmten Kriterien zusammenfassen zu können und Personen zuteilen zu können.¹²³ Ist das Aufgabengefüge bekannt, kann mit der Synthese der Aufgaben begonnen werden.¹²⁴

Unter Aufgabensynthese ist die Zusammenfassung von Teilaufgaben zu verteilungsfähigen Aufgabenkomplexen zu verstehen.¹²⁵ Die Zuteilung dieser Aufgabenkomplexe zu Personen wird in der betriebswirtschaftlichen Organisationsliteratur als Arbeitsteilung bezeichnet.¹²⁶

Es lassen sich zwei Grundformen der Arbeitsteilung unterscheiden: die Mengenteilung und die Artenteilung.¹²⁷ Bei der Mengenteilung werden mehreren Personen gleiche Aufgaben bzw. Aufgabenkomplexe zugeteilt. Die Aufgaben dieser Personen sind somit gleich, sie teilen sich jedoch die Gesamtarbeitsmenge.¹²⁸ Bei der Artenteilung hingegen werden den Personen inhaltlich unterschiedliche Aufgaben zugeteilt. Diese Form der Arbeitsteilung geht somit mit einer Zerlegung des Arbeitsprozesses einher.¹²⁹ Für die Artenteilung hat sich in der Literatur der Begriff der Spezialisierung etabliert.¹³⁰ Mengenteilung und Artenteilung werden in der Praxis auch kombiniert, so dass Mischformen der beiden Grundformen vorliegen.¹³¹

Die tatsächliche Umsetzung der Aufgabenanalyse und -synthese in eine Aufbauorganisation erfolgt über die Bildung von Organisationseinheiten. Organisationseinheiten entstehen durch die Zuordnung von Aufgaben zu Personen und umfassen Stellen und Stellenmehrheiten¹³² wie beispielsweise Abteilungen und Arbeitsgruppen.¹³³ Durch die Definition von Organisationseinheiten, auch organisatorische Teileinheiten

¹²² Vgl. Kosiol (1976), S. 46.

¹²³ Vgl. Kosiol (1976), S. 32 u. 45-46.

¹²⁴ Vgl. Kosiol (1976), S. 46.

¹²⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 41; Kosiol (1976), S. 33 u. S. 76.

¹²⁶ Vgl. u.a. Schulte-Zurhausen (2014), S. 152; Kieser/Walgenbach (2010); S. 38 u. S. 71-72; Scherm/Pietsch (2007), S. 150.

¹²⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 153; Nicolai (2009), S. 40.

¹²⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 153; Nicolai (2009), S. 41.

¹²⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 153.

¹³⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 153; Kieser/Walgenbach (2010), S. 72-73; Nicolai (2009), S. 41.

¹³¹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 153.

¹³² Stellen werden verstanden als die kleinsten, selbständig handelnden aufbauorganisatorischen Einheiten in Unternehmen. Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 163; Nicolai (2009), S. 33. Stellenmehrheiten bezeichnen Organisationseinheiten, welche aus mehreren Stellen und somit auch Personen bestehen. Vgl. Scherm/Pietsch (2007), S. 156.

¹³³ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 151; Scherm/Pietsch (2007), S. 156.

genannt, wird die organisatorische Struktur von Unternehmen und somit deren Aufbauorganisation festgelegt.¹³⁴

Die Existenz mehrerer organisatorischer Teileinheiten in Unternehmen führt zu Berührungspunkten dieser Einheiten.¹³⁵ Die organisatorischen Teileinheiten werden auch als Tätigkeits- und Entscheidungsbereiche bezeichnet und deren Berührungspunkte als Schnittstellen dieser Bereiche.¹³⁶ Wechselseitige Abhängigkeiten, also Interdependenzen, sind Ursachen für Schnittstellen zwischen verschiedenen organisatorischen Teileinheiten.¹³⁷

In Analogie zu diesem Verständnis werden Schnittstellenaktivitäten in diesem Kontext definiert als Aktivitäten mit Beteiligung mehrerer Organisationseinheiten, welche aus einer wechselseitigen Abhängigkeit entstehen. Diese Aktivitäten umfassen Handlungen des Austausches von Informationen, der gemeinsamen Entscheidungsfindung sowie der Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben.

Insbesondere das Vorliegen einer funktionalen Arbeitsteilung führt zu Interdependenzen der verschiedenen Tätigkeits- und Entscheidungsbereiche.¹³⁸ Funktionale Arbeitsteilung findet sich in nahezu jedem Unternehmen. Selbst bei Vorliegen einer anderen Organisationsform als der funktionalen Organisation wie divisionale Organisation oder Matrix-Organisation, erfolgt in der Regel auf den tieferliegenden Hierarchieebenen eine verrichtungsorientierte und somit funktionale Arbeitsteilung.¹³⁹

Die funktionale Arbeitsteilung beruht auf dem Konzept der Arbeitsteilung nach Art der Aufgaben.¹⁴⁰ Durch funktionale Arbeitsteilung werden somit Tätigkeits- und Entscheidungsbereiche gebildet, welche nach ihrer Art her ähnliche bzw. verwandte Aufgaben zusammenfassen und somit spezialisiert sind auf diese Aufgabenkomplexe.¹⁴¹ Diese spezialisierten Tätigkeits- und Entscheidungsbereiche werden aufgrund ihrer verrichtungsorientierten Bildung im Folgenden als Funktionsbereiche bezeichnet.

¹³⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 14; Nicolai (2009), S. 25 u. S. 33.

¹³⁵ Vgl. Vahs (2015), S. 103-104; Schulte-Zurhausen (2014), S. 229; Kieser/Walgenbach (2010), S. 71.

¹³⁶ Vgl. Vahs (2015), S. 104; Schulte-Zurhausen (2014), S. 229-230.

¹³⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 230.

¹³⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 230.

¹³⁹ Vgl. Vahs (2015), S. 145-168; Nicolai (2009), S. 111-130.

¹⁴⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 153.

¹⁴¹ Vgl. Vahs (2015), S. 145; Frese et al. (2012), S. 424.

Die Organisationseinheiten in einem Unternehmen weisen Interdependenzen auf. Ihre Aktivitäten sind folglich aufeinander abzustimmen.¹⁴² Mit dieser Abstimmung befasst sich die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung unter dem Begriff der Koordination.

3.2 Koordination und Koordinationsinstrumente

Aus Arbeitsteilung entsteht Koordinationsbedarf.¹⁴³ Nach Mintzberg kann die Organisation einer Unternehmung beschrieben werden durch die Art der Aufteilung der Gesamtaufgabe in klar abgegrenzte Aktivitäten und der daraus folgenden Koordination dieser Aktivitäten.¹⁴⁴ Unter Koordination ist folglich die Abstimmung dieser Teilaufgaben bzw. Einzelaktivitäten in Hinblick auf die Gesamtaufgabe des Unternehmens zu verstehen.

Dieses Kernverständnis von Koordination hat sich in der wissenschaftlichen Fachliteratur weitgehend durchgesetzt: Bea und Göbel verstehen Koordination als „die Abstimmung von Einzelaktivitäten zu einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung.“¹⁴⁵ Gemäß Kieser und Walgenbach sind die Leistungen der einzelnen Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele auszurichten.¹⁴⁶ Nicolai beschreibt Koordination als Abstimmung der Organisationseinheiten auf die Unternehmensziele.¹⁴⁷

Der vorliegenden Arbeit wird die Definition der Koordination nach Schulte-Zurhausen zu Grunde gelegt, da diese neben der Abstimmung der Aktivitäten sowie der Ausrichtung auf ein übergeordnetes Ziel explizit darauf hinweist, dass dies für arbeitsteilige Systeme gilt: „Koordination beinhaltet die Abstimmung von Einzelaktivitäten in einem arbeitsteiligen System in Hinblick auf ein übergeordnetes Gesamtziel.“¹⁴⁸

Das Verständnis des Begriffes Integration in diesem Kontext ist zu klären. In Anlehnung an Bowersox et al. sowie Gimenez und Ventura wird Integration von Funktionsbereichen verstanden als die erreichte Abstimmung bezüglich der entsprechenden

¹⁴² Vgl. Vahs (2015), S. 103-105; Schulte-Zurhausen (2014), S. 229; Kieser/Walgenbach (2010), S. 93-94; Nicolai (2009), S. 77.

¹⁴³ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 229; Bea/Göbel (2010), S. 297; Kieser/Walgenbach (2010), S. 93; Nicolai (2009), S. 77.

¹⁴⁴ Vgl. Mintzberg (1992), S. 19; Mintzberg (1979), S. 2.

¹⁴⁵ Bea/Göbel (2010), S. 297.

¹⁴⁶ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 94.

¹⁴⁷ Vgl. Nicolai (2009), S. 77.

¹⁴⁸ Schulte-Zurhausen (2014), S. 229.

Schnittstellenaktivitäten.¹⁴⁹ Der Begriff Integrationsgrad drückt aus, dass diesbezüglich verschiedene Ausprägungen vorliegen können.

Wie bereits dargelegt, besteht in arbeitsteiligen Systemen immer Koordinationsbedarf. Zum Umgang mit diesem Koordinationsbedarf bestehen Koordinationsmaßnahmen, welche sich in indirekte und direkte Maßnahmen untergliedern lassen.¹⁵⁰

Indirekte Koordinationsmaßnahmen zielen auf eine Reduktion des Koordinationsbedarfs durch Aufhebung der Interdependenzen zwischen den Organisationseinheiten ab.¹⁵¹ Schulte-Zurhausen führt bezüglich dieser indirekten Maßnahmen an, dass es nur selten möglich und wirtschaftlich ist, den Koordinationsbedarf so weit zu reduzieren, dass die Interdependenzen vollständig entfallen.¹⁵² Über diese Aussage von Schulte-Zurhausen hinaus ist anzumerken, dass eine vollständige Reduktion des Koordinationsbedarfs in arbeitsteiligen Systemen, aufgrund der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung grundsätzlich nicht möglich ist und mit dem Konzept der Aufgabenteilung unvereinbar ist. Genau genommen handelt es sich bei diesen Maßnahmen auch nicht um Maßnahmen der Koordination, da sie keinerlei Aspekte von Abstimmung enthalten. Aus diesen Gründen und aufgrund der Ausrichtung der Untersuchung auf die Interdependenzen von Organisationseinheiten und deren Abstimmung, werden die indirekten Koordinationsmaßnahmen in der vorliegenden Arbeit nicht weiter behandelt.

Direkte Koordinationsmaßnahmen berücksichtigen die bestehenden Interdependenzen und sind auf eine Deckung des bestehenden Koordinationsbedarfs ausgerichtet.¹⁵³ Die direkten Koordinationsmaßnahmen werden in der wissenschaftlichen Fachliteratur häufig als Koordinationsinstrumente bezeichnet.¹⁵⁴ Für diese Koordinationsinstrumente existieren verschiedene Systematisierungsansätze.¹⁵⁵ In der vorliegenden Arbeit wird dem Systematisierungsansatz nach Schulte-Zurhausen gefolgt,

¹⁴⁹ Vgl. Bowersox et al. (2008), S. 88; Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

¹⁵⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 232.

¹⁵¹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 232.

¹⁵² Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 234.

¹⁵³ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 232.

¹⁵⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 235; Bea/Göbel (2010), S. 297; Kieser/Walgenbach (2010), S. 100.

¹⁵⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 235; Bea/Göbel (2010), S. 297-298; Kieser/Walgenbach (2010), S. 100; Nicolai (2009), S. 77.

welcher im Wesentlichen auf den Ansätzen von Kieser und Kubicek (1992) und Mintzberg (1979) beruht.¹⁵⁶

Schulte-Zurhausen nennt in Anlehnung an Mintzberg fünf direkte Koordinationsmaßnahmen.¹⁵⁷ Er unterscheidet dabei in personenorientierte und technokratische Koordinationsinstrumente. Die personenorientierten Instrumente sind durch direkte Kommunikationsprozesse gekennzeichnet, während die technokratischen Instrumente auf Standardisierung und somit auf Festlegungen beruhen. Bei personenorientierten Instrumenten erfolgt somit eine Abstimmung bei der Arbeit, wohingegen bei technokratischen Instrumenten Koordination durch zeitlich vorgelagerte Festlegungen erreicht wird.¹⁵⁸

Zu den personenorientierten Instrumenten zählen persönliche Weisung und Selbstabstimmung. Technokratische Instrumente sind Standardisierung von Arbeitsprozessen, Standardisierung von Arbeitsergebnissen und Standardisierung von Rollen.¹⁵⁹

Neben der Einteilung in personenorientierte und technokratische Instrumente, können die Koordinationsmaßnahmen auch nach ihrem potentiellen Beitrag zu einer Entscheidungscentralisation bzw. -decentralisation in Unternehmen unterschieden werden.¹⁶⁰ Die Intensitäten des Einsatzes der einzelnen Koordinationsinstrumente können somit als Hinweis auf den Grad der Centralisation von Entscheidungen in einem Unternehmen dienen.

In Abb. 1 sind die Koordinationsinstrumente aufgeführt, inklusive deren potentiellen Beiträge zu einer Entscheidungscentralisation bzw. -decentralisation.

¹⁵⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 235; Kieser/Kubicek (1992), S. 103-126; Mintzberg (1979), S. 2-7.

¹⁵⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 235-236; Mintzberg (1992), S. 19-23; Mintzberg (1979), S. 2-7.

¹⁵⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 235.

¹⁵⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 235-236.

¹⁶⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 235-236; Mintzberg (1992), S. 151-153.

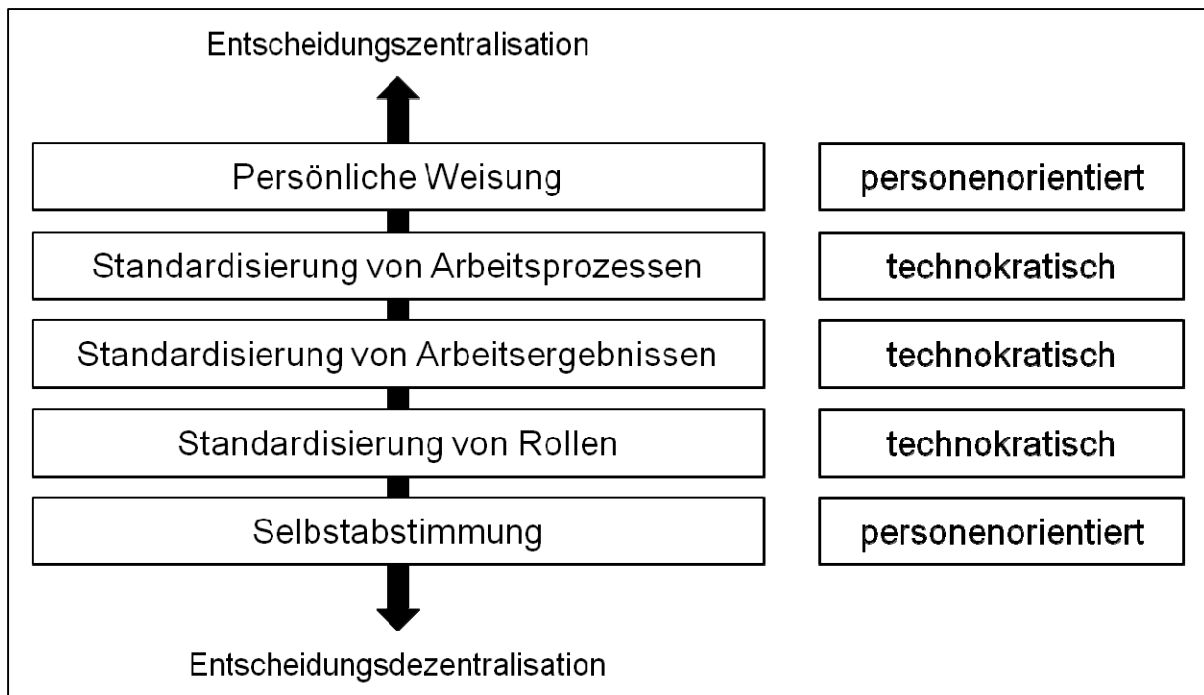


Abbildung 1: Koordinationsinstrumente
(in Anlehnung an Schulte-Zurhausen (2014), S. 235-236; Mintzberg (1992), S. 152)

Koordination durch **persönliche Weisung** beruht auf der Zuteilung von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen zu entsprechenden Instanzen.¹⁶¹ Diese Instanzen sind Leitungsstellen von zu koordinierenden Bereichen.¹⁶² Die Leitungsstelle eines solchen Bereichs koordiniert durch das Aussprechen persönlicher Weisungen.¹⁶³ Somit ist dieses Koordinationsinstrument durch einen vertikalen Kommunikationsfluss gekennzeichnet.¹⁶⁴

Bei der Koordination durch **Selbstabstimmung**, stimmen voneinander abhängige Stellen ihre Aktivitäten selbst aufeinander ab.¹⁶⁵ In diesem Fall liegt somit ein horizontaler Kommunikationsfluss vor. Die Koordinationsentscheidungen werden von den beteiligten Mitarbeitern als Gruppe getroffen.¹⁶⁶ Kieser und Walgenbach erklären, dass nur dann von Koordination durch Selbstabstimmung zu sprechen ist, wenn diese Gruppenentscheidungen offiziell vorgesehen sind.¹⁶⁷ Anderer Ansicht ist Mint-

¹⁶¹ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 102.

¹⁶² Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 236.

¹⁶³ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 236.

¹⁶⁴ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 102.

¹⁶⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 237; Kieser/Walgenbach (2010), S. 103

¹⁶⁶ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 103.

¹⁶⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 104.

zberg, welcher die Koordination durch Selbstabstimmung explizit als Prozess der informellen Kommunikation definiert.¹⁶⁸ Es ist anzumerken, dass sowohl bei informeller Kommunikation als auch bei festgelegter und somit offiziell vorgesehener oder formeller Kommunikation von Gruppen Abstimmung bezüglich der abhängigen Aktivitäten erfolgen kann. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit der weiteren Auffassung von Schulte-Zurhausen gefolgt. Schulte-Zurhausen berücksichtigt sowohl informelle Kommunikation als auch offiziell vorgeschriebene Selbstabstimmung.¹⁶⁹ Er nennt drei Arten der Selbstabstimmung: Selbstabstimmung nach eigenem Ermessen, themenspezifische Selbstabstimmung, wenn für eine Stelle festgelegt ist, bei welchen Themen eine Abstimmung mit anderen Stellen zu erfolgen hat, und institutionalisierte Selbstabstimmung, bei welcher Arbeitsgruppen für die Abstimmung gebildet werden.¹⁷⁰

Ein weiteres Koordinationsinstrument ist die **Standardisierung von Arbeitsprozessen**. Arbeitsprozesse können in Unternehmen durch Regeln und Programme standardisiert werden.¹⁷¹ Durch Regeln und Programme erfolgt eine Festlegung von Handlungs- bzw. Entscheidungsanweisungen für wiederholt auftretende Situationen und somit eine Vorausplanung der Arbeitsgänge.¹⁷²

Solche Standardisierungen können in unterschiedlichen Detaillierungsgraden vorliegen. So können beispielsweise eher allgemeine, generelle Verfahrensrichtlinien existieren - Schulte-Zurhausen spricht in diesem Zusammenhang von Regeln - oder situationsbezogene Folgen von Arbeitsanweisungen formuliert werden - Schulte-Zurhausen nennt Vorgaben dieser Art Programme.¹⁷³

Weiterhin lassen sich Standardisierungen von Arbeitsprozessen nach ihrem Grad an Flexibilität unterscheiden. Die Vorgaben können als exakte, starre Verfahrensrichtlinien vorliegen oder einen gewissen Entscheidungs- und Handlungsspielraum lassen.¹⁷⁴

¹⁶⁸ Vgl. Mintzberg (1992), S. 19; Mintzberg (1979), S. 3.

¹⁶⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 238.

¹⁷⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 238.

¹⁷¹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 239.

¹⁷² Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 239; Mintzberg (1992), S. 21; Mintzberg (1979), S. 5.

¹⁷³ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 239; Kieser/Walgenbach (2010), S. 107; Mintzberg (1992), S. 21-22; Mintzberg (1979), S. 5-6.

¹⁷⁴ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 107; Mintzberg (1992), S. 21-22; Mintzberg (1979), S. 5-6.

Diese Verfahrensrichtlinien können mündlich weitergegeben oder als formale Vorgaben schriftlich festgehalten sein.¹⁷⁵ Formal festgehalten werden solche Verfahrensrichtlinien für Arbeitsprozesse insbesondere im Zusammenhang mit Qualitätsmanagementsystemen wie einer Zertifizierung nach ISO 9000.¹⁷⁶

Eine weitere Möglichkeit der Koordination besteht in der **Standardisierung von Arbeitsergebnissen**. Durch Pläne und bzw. oder Spezifikationen wird das zu erreichende Ergebnis der Arbeit vorab festgelegt.¹⁷⁷ Mintzberg spricht hierbei von einer Standardisierung der Arbeitsprodukte.¹⁷⁸

Schulte-Zurhausen unterscheidet bei der Standardisierung von Arbeitsergebnissen in quantitative und qualitative Standards.¹⁷⁹ Quantitative Standards liegen als Pläne vor und spezifizieren die Arbeitsergebnisse mengenmäßig.¹⁸⁰ Qualitative Standards hingegen schreiben zu realisierende Eigenschaften, Merkmale und Werte vor und liegen somit als Leistungs- und Produktspezifikationen vor.¹⁸¹

Die **Standardisierung von Rollen** ist ein weiteres Instrument der Koordination. Durch die Definition von Rollen werden Verhaltenserwartungen an Menschen ausgedrückt.¹⁸² Nach Schulte-Zurhausen umfasst die Definition solcher Verhaltenserwartungen in Unternehmen die Fixierung von Stellenmerkmalen sowie von notwendigen Qualifikationen und Kenntnissen der Stelleninhaber.¹⁸³

Durch Standardisierung von Rollen wird auf indirektem Weg Koordination erreicht.¹⁸⁴ Zum einen wissen die entsprechenden Personen selbst, welche Qualifikationen und Kenntnisse von ihnen verlangt werden. Zum anderen wissen andere Mitarbeiter, was sie von den Kollegen erwarten können.¹⁸⁵

¹⁷⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 239; Kieser/Walgenbach (2010), S. 107.

¹⁷⁶ Vgl. Deutsches Institut für Normung (2015); Schulte-Zurhausen (2014), S. 240.

¹⁷⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 241; Mintzberg (1992), S. 22; Mintzberg (1979), S. 6.

¹⁷⁸ Vgl. Mintzberg (1992), S. 22; Mintzberg (1979), S. 6.

¹⁷⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 241.

¹⁸⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 241.

¹⁸¹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 241.

¹⁸² Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 241.

¹⁸³ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 241-242.

¹⁸⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 242; Mintzberg (1992), S. 23; Mintzberg (1979), S. 6.

¹⁸⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 242; Mintzberg (1992), S. 23; Mintzberg (1979), S. 6-7.

Die Standardisierung von Rollen geschieht auch über Organisationsgrenzen hinweg, wenn Rollen im Ausbildungssystem verankert und definiert werden.¹⁸⁶

3.3 Unternehmensfunktionen

Als Funktion wird in der Betriebswirtschaftslehre ein in sich geschlossener Aufgabenbereich eines Unternehmens bezeichnet.¹⁸⁷ Ausgangspunkt für eine Untergliederung in Funktionen ist die Gesamtaufgabe eines Unternehmens.¹⁸⁸ Die in der Fachliteratur vorliegenden Abgrenzungen der Funktionen in Unternehmen orientieren sich in vielen Fällen am Modell der Wertkette nach Porter.¹⁸⁹ Entsprechend weisen die Unterteilungen in Funktionen sowie deren Bezeichnungen und Beschreibungen der verschiedenen Autoren große Ähnlichkeiten auf.¹⁹⁰

Gemäß des Modells von Porter findet sich in der Fachliteratur bezüglich der betrieblichen Funktionen häufig eine Unterscheidung von primären Aktivitäten (auch Grundfunktionen) und unterstützenden bzw. sekundären Aktivitäten (auch Querschnittsfunktionen und Serviceleistungen).¹⁹¹

Nach Porter umfassen die Grundfunktionen die Herstellung der Produkte sowie deren Verkauf und Übermittlung an die Abnehmer.¹⁹² Dieses Verständnis der Grundfunktionen geht über die Leistungsaufgabe von Unternehmen hinaus.¹⁹³ In der vorliegenden Arbeit wird unter Berücksichtigung der Ausführungen von Kosiol ein etwas engeres Verständnis der Grundfunktionen verwendet.¹⁹⁴ So werden im Folgenden als Grundfunktionen einer Unternehmung diejenigen Funktionen verstanden, welche direkt aus der Erbringung der Leistungsaufgabe abgeleitet werden können.

Die Querschnittsfunktionen ermöglichen die Grundfunktionen bzw. den Betrieb einer Unternehmung.¹⁹⁵ Der Begriff der Querschnittsfunktion betont, dass diese Funktionen

¹⁸⁶ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 126.

¹⁸⁷ Vgl. Pfohl (2010), S. 42.

¹⁸⁸ Siehe Kap. 3.1; vgl. Kosiol (1976), S. 42.

¹⁸⁹ Vgl. Porter (2014), S. 65-77.

¹⁹⁰ Vgl. u.a. Straub (2012), S. 64; Thommen/Achleitner (2012), S. 65-66; Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23 mit Porter (2014), S. 65-77.

¹⁹¹ Vgl. Straub (2012), S. 64; Thommen/Achleitner (2012), S. 65-66; Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

¹⁹² Vgl. Porter (2014), S. 67.

¹⁹³ Vgl. Kosiol (1976), S. 42.

¹⁹⁴ Vgl. Kosiol (1976), S. 42.

¹⁹⁵ Vgl. Porter (2014), S. 67; Straub (2012), S. 64.

die Grundfunktionen durchdringen.¹⁹⁶ Dies ist ein deutlicher Hinweis auf Schnittstellen der verschiedenen Funktionen.

Im Folgenden wird die dieser Arbeit zu Grunde liegende Gliederung der Unternehmensfunktionen dargelegt. Diese Einteilung basiert auf den bereits genannten Quellen zu den betrieblichen Funktionen.¹⁹⁷

In der Fachliteratur besteht Einigkeit bezüglich der Zuordnung der Funktionen Marketing & Vertrieb und Produktion zu den Grundfunktionen.¹⁹⁸ Ebenso findet sich Übereinstimmung bezüglich der Funktionen Finanzen, Informationstechnik, Personal sowie Recht als Querschnittsfunktionen.¹⁹⁹ Betreffs der Funktionen Einkauf, Forschung & Entwicklung sowie Logistik finden sich jedoch unterschiedliche Auffassungen.²⁰⁰

Uneinigkeit besteht zwischen den Autoren bezüglich der Funktionen Einkauf (auch Beschaffung) und Forschung & Entwicklung (auch Technologieentwicklung). So sehen Straub und Porter diese Funktionen als Querschnittsfunktionen, wohingegen Pfohl und Witte diese Aufgabenbereiche als Grundfunktionen bezeichnen.²⁰¹ In der vorliegenden Arbeit wird dem Verständnis von Pfohl und Witte gefolgt. Die Funktionen Einkauf und Forschung & Entwicklung lassen sich unmittelbar aus der Leistungsaufgabe des Unternehmens ableiten und zählen somit zu den Grundfunktionen.²⁰²

Porter unterteilt die Logistik in Eingangs- und Ausgangslogistik und zählt beide Funktionen zu den Grundfunktionen.²⁰³ Ebenso ordnet Straub die Logistik den Grundfunktionen zu.²⁰⁴ Anderer Auffassung sind Pfohl und Witte, welche die Logistik zu den Querschnittsfunktionen zählen.²⁰⁵ Sie ordnen die Logistik denjenigen Aufgaben zu, welche eher dienenden Charakter haben sowie einen Bezug zu sämtlichen Grund-

¹⁹⁶ Vgl. Pfohl (2010), S. 42.

¹⁹⁷ Vgl. Porter (2014), S. 65-77; Straub (2012), S. 64; Thommen/Achleitner (2012), S. 65-66; Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

¹⁹⁸ Vgl. Porter (2014), S. 64 u. S. 68-69; Straub (2012), S. 64; Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

¹⁹⁹ Vgl. Porter (2014), S. 64 u. S. 69-73; Straub (2012), S. 64; Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

²⁰⁰ Vgl. Porter (2014), S. 64 u. S. 68-73; Straub (2012), S. 64; Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

²⁰¹ Vgl. Porter (2014), S. 64 u. S. 69-72; Straub (2012), S. 64; Pfohl (2010), S. 42; Witte (2007), S. 23.

²⁰² Vgl. Pfohl (2010), S. 42. Pfohl spricht in diesem Zusammenhang von einer Ableitung der Grundfunktionen aus der Marktaufgabe. Der Begriff Marktaufgabe kann mit dem von Kosiol (1976) verwendeten Begriff der Leistungsaufgabe gleichgesetzt werden. Vgl. Kosiol (1976), S. 42.

²⁰³ Vgl. Porter (2014), S. 68-69.

²⁰⁴ Vgl. Straub (2012), S. 64.

²⁰⁵ Vgl. Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

funktionen aufweisen und sich aus diesen ableiten lassen.²⁰⁶ Dieser Argumentation wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt, da nach Auffassung des Autors die Logistik nicht zur Leistungsaufgabe eines Unternehmens zählt, sofern es sich nicht um ein Logistikdienstleistungsunternehmen handelt. Dieser Ausnahmefall ist für die vorliegende Arbeit nicht zu berücksichtigen, da das Forschungsvorhaben auf eine Betrachtung von Industrieunternehmen ausgerichtet ist.

Somit ergibt sich für die vorliegende Arbeit die folgende Typisierung der Unternehmensfunktionen. Zu den Grundfunktionen zählen Einkauf, Forschung & Entwicklung, Marketing & Vertrieb sowie Produktion. Die Querschnittsfunktionen umfassen die Funktionen Finanzen, Informationstechnik, Logistik, Personal und Recht. Nachfolgend wird das Verständnis dieser Funktionen dargelegt.

Die betriebliche Grundfunktion **Einkauf** wird häufig auch als Beschaffung bezeichnet.²⁰⁷ In der betrieblichen Praxis ist der Begriff Einkauf jedoch häufiger vorzufinden.²⁰⁸ Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit dieser Begriff verwendet.

In Anlehnung an Arnold und Large wird die betriebliche Grundfunktion Einkauf verstanden als diejenige Funktion, welche die Aktivitäten umfasst, die erforderlich sind, um anderen Funktionen die für ihre Aufgabenerfüllung notwendigen Objekte zur Verfügung zu stellen.²⁰⁹

Unter **Forschung & Entwicklung (F&E)** sind alle Aktivitäten zusammengefasst, die zur Gewinnung von Wissen sowie zur Entwicklung von neuen Prozessen und Produkten führen können.²¹⁰ Der Begriff Forschung steht dabei für die Wissensgenerierung, welche noch nicht auf konkrete Produkte, Prozesse oder Märkte ausgerichtet ist.²¹¹ Der Begriff Entwicklung umfasst schließlich die Anwendung der wissenschaftlichen Erkenntnisse bei der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse.²¹²

²⁰⁶ Vgl. Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

²⁰⁷ Vgl. u.a. Porter (2014), S. 70-71; Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

²⁰⁸ Vgl. Large (2013), S. 23.

²⁰⁹ Vgl. Large (2013), S. 3-4; Arnold (1997), S. 3.

²¹⁰ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 26; Thommen/Achleitner (2012), S. 65; Specht et al. (2002), S. 14.

²¹¹ Vgl. Vahrenkamp (2008), S. 36.

²¹² Vgl. Vahrenkamp (2008), S. 36.

Forschung und Entwicklung beinhalten somit Aktivitäten der Grundlagenforschung, Technologieentwicklung, Vorentwicklung sowie Produkt- und Prozessentwicklung.²¹³

Die Funktion **Marketing & Vertrieb** fasst sämtliche Aktivitäten zusammen, welche darauf ausgerichtet sind, die Kunden zu einem Kauf zu verleiten.²¹⁴ In diesem Zusammenhang wird auch von einer Nachfragegenerierung durch die Funktion Marketing & Vertrieb gesprochen.²¹⁵

Zu den Aktivitäten von Marketing & Vertrieb zählen die Identifizierung potenzieller Kunden, die Ermittlung der Kundenbedürfnisse, die Ausrichtung des Unternehmens auf die Kundenbedürfnisse, verkaufsfördernde Maßnahmen, die Gestaltung der Kundenbeziehungen, die Gestaltung der Vertriebswege sowie der Absatz der Produkte bzw. Dienstleistungen.²¹⁶

Die Funktion **Produktion** umfasst sämtliche Aktivitäten zur Erstellung der endgültigen Produkte bzw. Dienstleistungen durch den Einsatz und die Kombination von Produktionsfaktoren.²¹⁷

Unter der Funktion **Finanzen** werden Teilfunktionen zusammengefasst, welche in der Fachliteratur teilweise auch als eigenständige Funktionen aufgeführt werden. Diese Teilfunktionen sind Finanzierung, Rechnungswesen, Controlling und Investition.²¹⁸ In der betrieblichen Praxis findet sich aufgrund der schwierigen Abgrenzbarkeit und starken Interdependenzen jedoch häufig eine Zusammenfassung dieser Teilfunktionen zu einem Bereich.²¹⁹ Aus diesem Grund erfolgt auch an dieser Stelle eine Zusammenfassung der Teilfunktionen zur Funktion Finanzen.

Die Funktion Finanzen beinhaltet demnach sämtliche Aktivitäten zur Bewahrung der Liquidität, zur Kontrolle und Steuerung der Zahlungsvorgänge, zur Erfassung und

²¹³ Vgl. Burr et al. (2011), S. 496-497; Burr (2004), S. 28-32.

²¹⁴ Vgl. Porter (2014), S. 69.

²¹⁵ Vgl. Mollenkopf et al. (2000), S. 90.

²¹⁶ Vgl. Porter (2014), S. 69; Thommen/Achleitner (2012), S. 65; Sezen (2005), S. 351.

²¹⁷ Vgl. Bloech et al. (2014), S. 3; Porter (2014), S. 69; Kiener et al. (2012), S. 4.

²¹⁸ Vgl. Thommen/Achleitner (2012), S. 66; Zantow/Dinauer (2011), S. 499.

²¹⁹ Vgl. Zantow/Dinauer (2011), S. 499; Franke/Hax (2009), S. 25.

Auswertung des betrieblichen Umsatzprozesses sowie zur Durchführung von Investitionen.²²⁰

In der betrieblichen Praxis wird das Akronym IT (Informationstechnik) verwendet, um den für Informations- und Kommunikationstechnik zuständigen Bereich zu bezeichnen.²²¹ Analog dazu wird in der vorliegenden Arbeit die entsprechende betriebliche Funktion als **Informationstechnik (IT)** bezeichnet. In der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur wird diese Funktion teilweise als Information bezeichnet.²²² Diese Bezeichnung vermittelt, dass die Funktion die Aktivitäten der Produktion und Verteilung von Information im Unternehmen umfasst.²²³ Da jedoch in allen Teilen eines Unternehmens Informationsgewinnung und -verteilung durch Kommunikation stattfinden,²²⁴ erscheint diese Funktionsbezeichnung als zu weit.

Die Funktion Informationstechnik wird in der vorliegenden Arbeit verstanden als diejenige Funktion, welche Informationsgewinnung und -austausch und somit Kommunikation durch geeignete Hilfsmittel im Sinne von Informations- und Kommunikationssystemen ermöglicht bzw. unterstützt.

In Anlehnung an Large wird von folgendem Verständnis der betrieblichen Funktion **Logistik** ausgegangen. Die Funktion Logistik umfasst sämtliche Tätigkeiten eines Unternehmens der Planung, Steuerung und Ausführung des Transfers von Gütern und Abfällen.²²⁵ Diese Tätigkeiten lassen sich anhand der Haupt- und Teilfunktionen der Logistik konkretisieren. Die Hauptfunktionen der Logistik sind Transport und Lagerung.²²⁶ Daraus lassen sich die Teilfunktionen außerbetrieblicher und innerbetrieblicher Transport sowie physische Lagerung und Lagerhaltung ableiten.²²⁷ Zur Herstellung bzw. Gewährleistung der Transport- und Lagerfähigkeit von Gütern ist zusätzlich eine fünfte Teilfunktion notwendig, welche als Logistikeinheitenbildung benannt wird.²²⁸

²²⁰ Vgl. Thommen/Achleitner (2012), S. 66; Zantow/Dinauer (2011), S. 499; Franke/Hax (2009), S. 25.

²²¹ Vgl. Heinrich et al. (2014), S. 16.

²²² Vgl. Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

²²³ Vgl. Heinrich et al. (2014), S. 19.

²²⁴ Vgl. Heinrich et al. (2014), S. 19.

²²⁵ Vgl. Large (2016), S. 1; Large (2012), S. 11.

²²⁶ Vgl. Large (2016), S. 1; Large (2012), S. 12.

²²⁷ Vgl. Large (2016), S. 1; Large (2012), S. 12-13.

²²⁸ Vgl. Large (2016), S. 1-2; Large (2012), S. 13.

Die betriebliche Funktion Logistik sorgt somit für eine Erfüllung oben genannter Funktionen der Logistik durch entsprechende Tätigkeiten.

In Unternehmen gibt es meist viele Akteure, die in personalbezogene Tätigkeiten eingebunden sind. Hierzu zählen die Mitarbeiter selbst, Personalabteilung, Führungskräfte, Unternehmensleitung, Mitarbeitervertretung und Personalberater.²²⁹ Aus diesem Grund ist eine exakte Abgrenzung der betrieblichen Funktion Personal notwendig.

Die betriebliche Funktion **Personal** wird in der vorliegenden Arbeit betrachtet als diejenige Funktion, welche nach einer organisatorischen Zuordnung der Aufgabenbereiche eines Unternehmens in der Regel in einer Personalabteilung ihre Entsprechung findet. In Anlehnung an Thommen/Achleitner und Jung wird die Funktion Personal folgendermaßen definiert: Die Funktion Personal umfasst die Tätigkeiten der Prognose und Deckung des Personalbedarfs, der Personalförderung und -bildung sowie der Personalfreistellung.²³⁰

Die Funktion **Recht** umfasst solche Tätigkeiten die gewährleisten, dass gesetzliche Vorschriften durch das Unternehmen eingehalten werden sowie solche, welche die Nutzung von Chancen durch rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten ermöglichen.²³¹ Hierzu gehört auch die Beratung anderer betrieblicher Funktionen in rechtlichen Dingen, wie beispielsweise die Logistik.²³²

²²⁹ Vgl. Jung (2011), S. 6-7; Kolb (2010), S. 6.

²³⁰ Vgl. Thommen/Achleitner (2012), S. 66; Jung (2011), S. 6.

²³¹ Vgl. Thommen/Achleitner (2012), S. 66.

²³² Vgl. van Hoek et al. (2008), S. 124.

4. Qualitative Inhaltsanalyse zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik

Mit diesem Kapitel erfolgt die Bearbeitung der Forschungsfrage 1 nach dem Stand der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen. Um diese Frage und die zugehörigen Teilfragen²³³ zu beantworten wird eine qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring durchgeführt. Die Vorgehensweise orientiert sich dabei an dem von Mayring vorgeschlagenen „allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell“.²³⁴ Dieses Ablaufmodell ist an das jeweilige Material und die jeweilige Fragestellung anzupassen.²³⁵

Abb. 2 zeigt den Ablauf der Analyse, wie er bei der qualitativen Inhaltsanalyse für diese Arbeit gewählt wird.

²³³ Siehe Kap. 1.

²³⁴ Vgl. Mayring (2015), S. 62.

²³⁵ Vgl. Mayring (2015), S. 61.

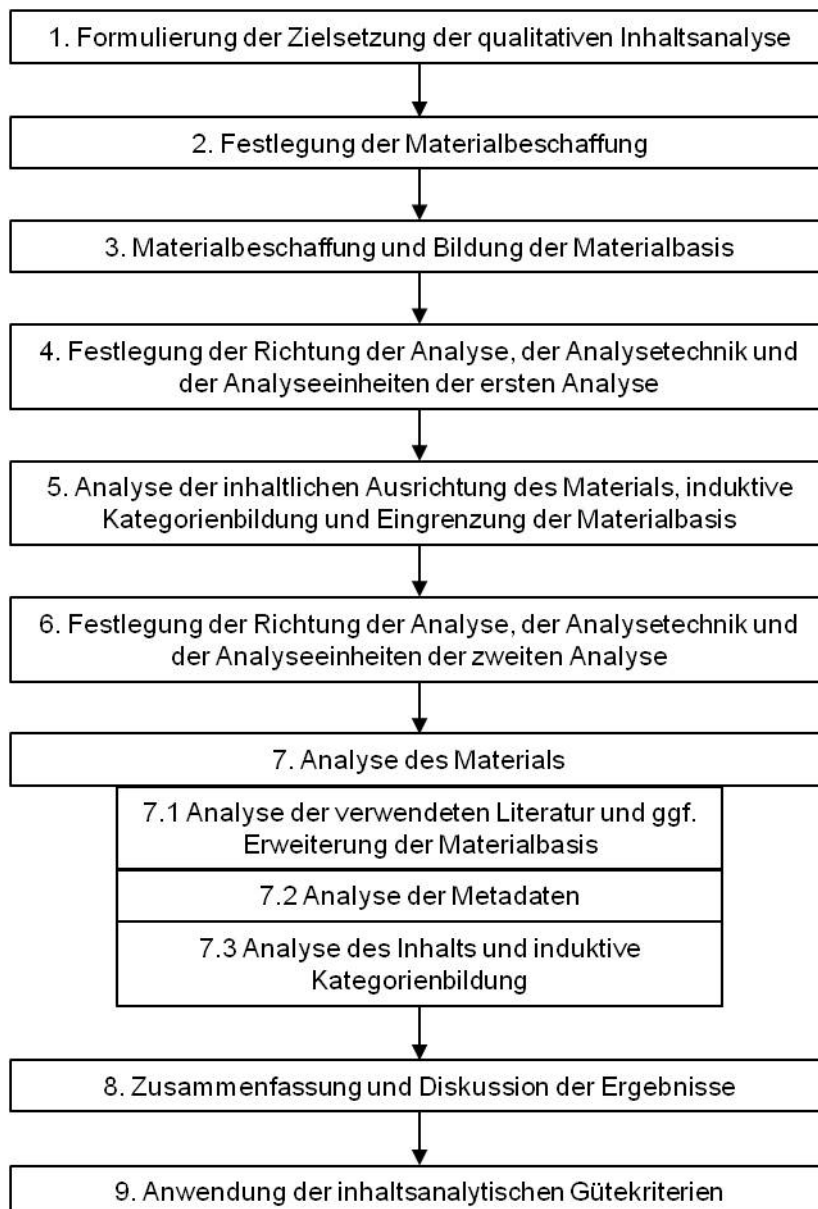


Abbildung 2: Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse

Gemäß Mayring beginnt eine qualitative Inhaltsanalyse mit der Festlegung des zu analysierenden Materials. Es folgen Schritte der Beschreibung des Materials und erst im Anschluss daran die Formulierung von Fragestellungen, welche mittels der qualitativen Inhaltsanalyse bearbeitet werden sollen.²³⁶ Dieser Vorgehensweise wird in der vorliegenden Arbeit nicht entsprochen. Es erfolgt zunächst die Formulierung der Zielsetzung der qualitativen Inhaltsanalyse (Schritt 1). Anschließend wird festgelegt, wie die Beschaffung des im weiteren Verlauf zu analysierenden Materials erfolgt (Schritt 2). Dabei ist insbesondere sicherzustellen, dass das Material grundsätzlich

²³⁶ Vgl. Mayring (2015), S. 54-62.

für die Analyse geeignet ist und dass das für den Untersuchungsbereich wesentliche Material erfasst wird. Um dies gewährleisten zu können, bedarf es der im ersten Schritt erfolgten Formulierung der Zielsetzung der Analyse.

Als nächstes erfolgt die Beschaffung des Materials und damit die Bildung der Materialbasis (Schritt 3). Es ist anzumerken, dass mit der Festlegung der Materialbeschaffung in Schritt 2 implizit auch eine teilweise Beschreibung formaler Charakteristika erfolgt, da durch die Definition der Beschaffung bereits Materialien mit bestimmten charakteristischen Merkmalen einbezogen bzw. ausgeschlossen werden.

Es wird entschieden, zwei Analysedurchgänge durchzuführen. Der erste Durchgang dient einer Beurteilung der inhaltlichen Ausrichtung der Artikel, um so eine Eingrenzung der Materialbasis auf ausschließlich für die Fragestellung relevantes Material vornehmen zu können. Es erfolgen die Festlegung der Richtung der Analyse, der Analysetechnik sowie der Analyseeinheiten für die erste Analyse (Schritt 4) und die anschließende Durchführung dieser Analyse inklusive Kategorienbildung und Eingrenzung des Materials (Schritt 5).

Der zweite Analysedurchgang beinhaltet die Analyse des Inhalts des als relevant identifizierten Materials. Auch bei diesem zweiten Analysedurchgang werden zunächst die Richtung der Analyse, die Analysetechnik und die Analyseeinheiten festgelegt (Schritt 6). Es folgt die eigentliche Analyse (Schritt 7), welche aus drei Teilschritten besteht: der Untersuchung der in den Quellen verwendeten Literatur (Schritt 7.1), der Untersuchung der Metadaten (Schritt 7.2) sowie der Untersuchung des Inhalts inklusive der Kategorienbildung (Schritt 7.3).

Es folgen als abschließende Schritte die Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse (Schritt 8) und die Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien (Schritt 9).

Im Folgenden werden die Schritte der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse im Einzelnen beschrieben. Zur besseren Strukturierung der Arbeit und Nachvollziehbarkeit finden sich die Schritte gruppiert in entsprechend bezeichneten Unterkapiteln wieder.

In Kapitel 4.1 werden die Schritte 1 bis 7.2 erklärt. Diese Schritte können als vorbereitende Arbeiten gesehen werden, welche notwendig sind, um die anschließende Analyse des Inhalts durchführen zu können.

Kapitel 4.2 enthält die eigentliche Inhaltsanalyse der Quellen und somit Schritt 7.3. Da es sich bei der Analyse des Inhalts um den Kern des Vorgehens handelt, welchem besondere Bedeutung beigemessen wird und welcher einen gewissen Umfang aufweist, wird dieser Schritt in einem eigenen Unterkapitel behandelt.

In Kapitel 4.3 erfolgt die Zusammenfassung, Interpretation und Diskussion der Ergebnisse. Dies entspricht Schritt 8 der qualitativen Inhaltsanalyse.

Kapitel 4.4 enthält schließlich eine kritische Betrachtung der gewählten Vorgehensweise sowie der gewonnenen Erkenntnisse. In diesem Zusammenhang wird auf die inhaltsanalytischen Gütekriterien eingegangen, was Schritt 9 der qualitativen Inhaltsanalyse entspricht.

Die Zuordnung der Ablaufschritte zu den Kapiteln der vorliegenden Arbeit ist in Abb. 3 dargestellt.

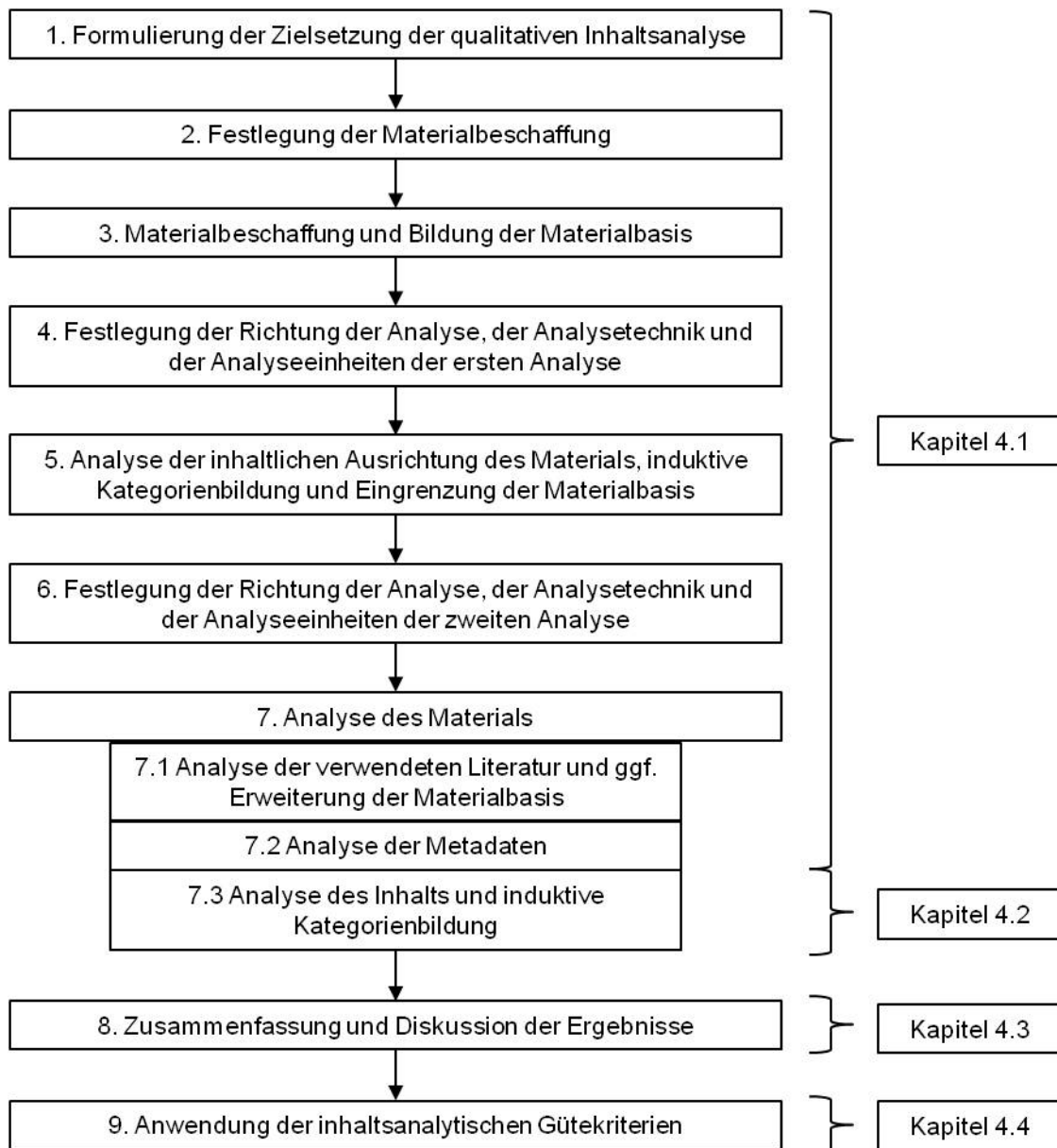


Abbildung 3: Zuordnung der Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse zu den Kapiteln der Arbeit

4.1 Festlegung der Materialbasis und Analyse der Metadaten

Schritt 1: Formulierung der Zielsetzung der qualitativen Inhaltsanalyse

Ziel dieser qualitativen Inhaltsanalyse ist es, den Stand der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen aufzuzeigen. Dieses Ziel umfasst die Erfassung und Darlegung der Ergebnisse bisheriger Forschung in diesem Bereich sowie deren Gegenüberstellung und Konsolidierung. Des Weiteren werden Forschungslücken aufgezeigt und weiterer Forschungsbedarf formuliert.

Schritt 2: Festlegung der Materialbeschaffung

Um der Anforderung gerecht zu werden, den Stand der Forschung darzulegen und für das Forschungsfeld wesentliches Material zu erfassen, wird entschieden, die qualitative Inhaltsanalyse auf Artikel aus wissenschaftlichen Fachzeitschriften anzuwenden. In wissenschaftlichen Fachzeitschriften werden Forschungsergebnisse unmittelbar und aktuell publiziert und die Beiträge unterliegen einer Qualitätsprüfung.²³⁷ Die Diskussion von Forschung erfolgt auf Basis von und in Publikationen dieser Art. Ebster und Stalzer sehen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften die wichtigste Literaturquelle wissenschaftlicher Forschung.²³⁸

Es wird festgelegt, die Suche in Business Source Premier via EBSCO durchzuführen.²³⁹ Die Durchführung der Materialbeschaffung mit der Datenbank Business Source Premier wird im folgenden Schritt beschrieben.

Schritt 3: Materialbeschaffung und Bildung der Materialbasis

Die Materialbeschaffung wird im November 2013 durchgeführt. In der Datenbank Business Source Premier wird mit verschiedenen Kombinationen aus den Suchbegriffen „function“, „functional area“, „interfunctional“, „inter-functional“, „crossfunctional“, „cross-functional“, „internal“, „alignment“, „cooperation“, „collaboration“, „integration“, „interaction“, „interface“, „relation“, „coordination“, „interdependencies“ und „logistics“

²³⁷ Vgl. Ebster/Stalzer (2013), S. 41.

²³⁸ Vgl. Ebster/Stalzer (2013), S. 41.

²³⁹ In Business Source Premier werden tausende Fachzeitschriften aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften erfasst. Vgl. Ebster/Stalzer (2013), S. 48.

gesucht. Die Anzahl der Suchbegriffe und Kombinationen wird bewusst groß gewählt, um sicherzustellen, dass die relevanten Beiträge gefunden werden und nicht durch eine eingeschränkte Suche unerfasst bleiben. Als Suchbereich wird „Abstract or Author-Supplied Abstract“ gewählt, da eine Suche über die Gesamtexte als zu weit gefasst und wenig zielführend erachtet wird sowie eine Suche in lediglich den Titeln die Gefahr birgt, wesentliche Veröffentlichungen nicht zu erfassen. Weiterhin wird der Filter „Academic Journals“ gewählt, um ausschließlich Beiträge aus wissenschaftlichen Fachzeitschriften zu erhalten.

Da es Ziel ist, den Stand der Forschung in seiner Gesamtheit zu erfassen, erfolgt keine Eingrenzung bezüglich des Zeitraums der Veröffentlichungen.

Durch die Suche werden insgesamt 412 Treffer erzielt.²⁴⁰ Alle 412 Treffer werden zunächst erfasst und es wird überprüft, ob gleiche Artikel mehrfach über verschiedene Suchbegriffkombinationen gefunden wurden. Nach dieser Überprüfung und der entsprechenden Bereinigung der Suchergebnisse bleiben 304 verschiedene Artikel übrig.²⁴¹ Die Verwendung einer großen Anzahl unterschiedlicher Suchwortkombinationen erklärt die ebenfalls große Anzahl mehrfach gefundener und zunächst mehrfach erfasster Artikel.

Es wird entschieden, lediglich qualitativ hochwertige Veröffentlichungen aus Fachzeitschriften in die Analyse einzubeziehen. Um dies zu gewährleisten, werden ausschließlich Artikel berücksichtigt, welche in Fachzeitschriften veröffentlicht wurden deren Ranking nach VHB-Jourqual 2.1 im Bereich A-E liegt.²⁴² Dieser Entscheidung liegt die Ansicht zugrunde, dass die Qualität des Ausgangsmaterials wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse hat. Durch diese Eingrenzung verringert sich die Anzahl der Artikel, die weiter berücksichtigt werden auf exakt 200.²⁴³ Diese 200 Artikel bilden die Materialbasis für die folgende Analyse.

²⁴⁰ Die Suchbegriffkombinationen mit den jeweiligen Trefferanzahlen können im Anhang eingesehen werden. Siehe Kap. VIII.I.I.

²⁴¹ Eine Übersicht über die 304 verschiedenen Artikel kann im Anhang eingesehen werden. Siehe Kap. VIII.I.II.

²⁴² Vgl. Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (2011).

²⁴³ Eine Übersicht über diese 200 Artikel kann im Anhang eingesehen werden. Siehe Kap. VIII.I.III.

Schritt 4: Festlegung der Richtung der Analyse, der Analysetechnik und der Analyseinheiten der ersten Analyse

Bereits bei der Durchführung der Suche fällt auf, dass die dabei gefundenen Artikel aus verschiedenen Wissenschaftszweigen stammen und nur zu einem Teil für die Bearbeitung der definierten Fragestellung der Inhaltsanalyse relevant sind.²⁴⁴ Aus diesem Grund wird beschlossen, als Richtung der ersten Analyse die inhaltliche Ausrichtung der Artikel zu wählen und insbesondere deren jeweilige Forschungszwecke sowie die zugehörigen Forschungsfelder zu identifizieren.²⁴⁵ Mit diesen Informationen können die Artikel Wissenschaftszweigen zugeordnet werden. Die Gewinnung dieser Informationen und die Einteilung in Kategorien erfolgen am Material und bei der Analyse. Die Kategorien werden somit induktiv gebildet.²⁴⁶

Mit den gewonnenen Informationen kann festgestellt werden, ob die Artikel sich mit Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen befassen und ob sie somit bedeutend sind, um den Stand der Forschung in diesem Bereich aufzuzeigen. Neben der Einordnung in Wissenschaftszweige erfolgt also auch eine Prüfung, ob die Artikel für die weitere Analyse relevant sind.

Um die Artikel Wissenschaftszweigen zuordnen zu können und um festzustellen, ob die Artikel für die weitere Analyse relevant sind, bedarf es nicht einer Analyse der vollständigen Texte. Eine Analyse der Abstracts der Artikel wird als ausreichend erachtet, um diese Informationen extrahieren zu können. Somit wird die Analyse auf die Abstracts beschränkt.

Als Analysetechnik wird die Zusammenfassung gewählt, da durch diese Technik ermöglicht wird, wesentliche Inhalte aus dem Material herauszuarbeiten und die einzelnen Artikel in vereinfachter Form als jeweils Ganzes zu erfassen.²⁴⁷

Als nächstes werden Kodiereinheit, Kontexteinheit und Auswertungseinheit festgelegt. Eine Kodiereinheit ist die kleinste Materialeinheit, die ausgewertet werden

²⁴⁴ Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine relativ umfassende Suche mit vielen verschiedenen Suchbegriffkombinationen durchgeführt wird.

²⁴⁵ Zu den Richtungen der Analyse bei qualitativen Inhaltsanalysen vgl. Mayring (2015), S. 58-59.

²⁴⁶ Vgl. Kuckartz (2010), S. 201.

²⁴⁷ Vgl. Mayring (2015), S. 67. Zu weiteren Analysetechniken der qualitativen Inhaltsanalyse vgl. Mayring (2015), S. 67.

darf.²⁴⁸ Kodiereinheiten sind so zu wählen, dass sie einem bestimmten Thema bzw. Unterthema zugeordnet werden können.²⁴⁹

Eine Kontexteinheit ist der größte Materialbestandteil, der analysiert werden darf.²⁵⁰

Eine Auswertungseinheit, auch Analyseeinheit, ist definiert als derjenige Materialbestandteil, über den durch die Analyse Aussagen gemacht werden sollen. Die einzelnen Auswertungseinheiten können einzeln und trennscharf betrachtet werden, um zu jeder dieser Einheiten einzeln Aussagen treffen zu können.²⁵¹ Kontexteinheit und Auswertungseinheit unterscheiden sich nur in Ausnahmefällen.²⁵²

Als Kodiereinheit wird für diese Analyse jede vollständige Aussage festgelegt. Kontexteinheit und Auswertungseinheit sind in diesem Fall gleich und werden gewählt als jeder wissenschaftliche Artikel als Ganzes.

Schritt 5: Analyse der inhaltlichen Ausrichtung des Materials, induktive Kategorienbildung und Eingrenzung der Materialbasis

Die Analyse wird durchgeführt, wie sie in Schritt 4 beschrieben ist. Durchsicht und Auswertung des Materials erfolgen in einem Arbeitsschritt. Jede Auswertungseinheit wird einem Wissenschaftszweig zugeordnet. Es erfolgt somit eine Abstraktion von der jeweiligen Zielsetzung der Artikel auf die Ebene von zugehörigen Wissenschaftszweigen. Außerdem wird jeder Artikel, der in den Bereich der Betriebswirtschaftslehre fällt weiter einer Teildisziplin bzw. Untergruppe der Betriebswirtschaftslehre zugeordnet. Mit der Ermittlung dieser Informationen wird induktiv ein zweistufiges Kategoriensystem entwickelt, in welches die Artikel eingeordnet werden. Die Kategorien entsprechen dabei den unterschiedlichen Wissenschaftszweigen und bezüglich der Betriebswirtschaftslehre auf zweiter Ebene deren Teildisziplinen.

Das Ergebnis der Analyse der 200 Artikel ist in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich.²⁵³

²⁴⁸ Vgl. Mayring (2015), S. 61.

²⁴⁹ Vgl. Kuckartz (2014), S. 47f.

²⁵⁰ Vgl. Mayring (2015), S. 61; Kuckartz (2014), S. 48.

²⁵¹ Vgl. Kuckartz (2014), S. 47.

²⁵² Vgl. Mayring (2015), S. 73; Kuckartz (2014), S. 48.

²⁵³ Die Zuordnung der einzelnen Artikel zu Wissenschaftszweigen und Teildisziplinen kann im Anhang eingesehen werden. Siehe Kap. VIII.I.IV.

Kategorie (Ebene 1)	Anzahl Artikel	Kategorie (Ebene 2)	Anzahl Artikel
Betriebswirtschaftslehre	194	Angewandte Statistik	2
		Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management	132
		Controlling	2
		Finanzwirtschaft	4
		Forschung & Entwicklung	1
		Informationsmanagement	16
		Innovationsmanagement	7
		Marketing	15
		Personalmanagement	1
		Produktionsmanagement	9
		Qualitätsmanagement	2
Strategisches Management	3		
Gesundheitswissenschaften/Medizin	3		
Politikwissenschaften	1		
Psychologie	1		
Volkswirtschaftslehre	1		

Σ 200

Tabelle 5: Zuordnung der Artikel zu Wissenschaftsbereichen

Von sämtlichen 194 Artikel, die in die Kategorie „Betriebswirtschaftslehre“ fallen, werden anschließend die Abstracts dahingehend analysiert, ob sich die Artikel mit Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen befassen. Lediglich diejenigen Artikel, bei denen dies der Fall ist, sind für die weitere Analyse von Bedeutung. Diese inhaltliche Analyse hat zum Ergebnis, dass 28 der 194 Artikel die Schnittstellen von Logistik zu anderen Funktionsbereichen explizit behandeln oder zumindest thematisch aufgreifen. Eine Tabelle im Anhang gibt einen Überblick über diese Artikel, deren Forschungszwecke sowie die Textstellen aus den Abstracts, welche auf eine Betrachtung von Schnittstellen der Logistik hinweisen und somit zu einer Auswahl der Artikel für die weitere Analyse führen.²⁵⁴

²⁵⁴ Siehe Kap. VIII.II.I.

Schritt 6: Festlegung der Richtung der Analyse, der Analysetechnik und der Analyseinheiten der zweiten Analyse

Durch die zuvor durchgeführte erste Analyse besteht die Materialbasis für die zweite Analyse ausschließlich aus für das Thema relevanten Artikeln. Die zweite Analyse untersucht dieses Material im Detail, um die Zielsetzung der qualitativen Inhaltsanalyse, wie sie im ersten Schritt beschrieben wurde, zu erreichen.

Es wird festgelegt, dass bei der zweiten Analyse die in den Artikeln verwendete Literatur, die Metadaten und die Inhalte der Artikel analysiert werden. Deshalb wird entschieden, dass dieser Analyseschritt in drei entsprechende Teilschritte untergliedert wird.

Im ersten Teilschritt wird die in den Artikeln verwendete Literatur betrachtet. Es wird überprüft, ob die verwendeten Quellen bereits über die durchgeführte Literaturrecherche erfasst wurden und falls nicht, ob diese relevant für die hier durchgeführte Analyse sind. Ist dies der Fall, wird geprüft, ob die Quelle ein Fachzeitschriftenartikel ist, der in einem Journal mit VHB-Ranking von A-E veröffentlicht wurde. Ist auch dies der Fall, so wird der Artikel in die Materialbasis aufgenommen. Die Analyse der verwendeten Literatur wird ebenfalls auf jeden hierdurch neu in die Materialbasis aufgenommenen Artikel durchgeführt. Diese Vorgehensweise der Identifikation weiterer relevanter Quellen über die bisher gefundene Literatur wird auch als assoziative Suche, Schneeballprinzip, Methode der konzentrischen Kreise oder Ancestry Approach bezeichnet.²⁵⁵

Im zweiten Teilschritt werden die Metadaten der Zeitschriftenartikel ausgewertet. Für jeden Artikel werden Journal und zugehöriges VHB-Ranking, Jahr der Veröffentlichung sowie die Autoren und das Land, in dem diese ansässig sind, erfasst.

Der dritte Teilschritt umfasst die Analyse des Inhalts der Artikel. Es wird jeweils der gesamte Text analysiert. Als Analysetechnik wird wiederum die Zusammenfassung gewählt, da wesentliche Inhalte zu den Schnittstellen der Logistik aus dem Material herausgearbeitet werden sollen.²⁵⁶ Es wird entschieden, die Kategorien induktiv aus dem Material abzuleiten. Diese Vorgehensweise wird als zielführend erachtet, da zuvor gebildete Kategorien und eine Einordnung der Inhalte in diese Kategorien die Gefahr bergen, wesentliche Aspekte bezüglich der Schnittstellen der Logistik nicht zu

²⁵⁵ Vgl. Sandberg (2013), S. 70; Franke et al. (2010), S. 7; Niedermair (2010), S. 136; Cooper (1998), S. 56.

²⁵⁶ Vgl. Mayring (2015), S. 67.

berücksichtigen. Das offene Vorgehen einer induktiven Kategorienbildung ist besser geeignet, den Stand der Forschung zu diesem Themengebiet zu erfassen, da Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers vermieden werden.²⁵⁷ Als Kodiereinheit wird jede vollständige Aussage festgelegt. Kodiert werden sämtliche Aussagen zu Schnittstellen der Logistik mit anderen Funktionsbereichen, die von den jeweiligen Autoren selbst getroffen werden und somit ohne Verweis auf andere Quellen aufgeführt sind. Kontexteinheit und Auswertungseinheit werden gewählt als jeder wissenschaftliche Artikel als Ganzes.

Der Ablauf der Zusammenfassung orientiert sich an dem hierfür von Mayring vorgeschlagenen Modell.²⁵⁸ Die von Mayring durchgeführten Schritte der Generalisierung von Paraphrasen und der Streichung bedeutungsgleicher Paraphrasen werden jedoch nicht angewendet.

Eine Generalisierung zu diesem frühen Zeitpunkt im Forschungsprozess führt nach Ansicht des Autors zum Verlust wichtiger Informationen. Des Weiteren wird eine Generalisierung der Paraphrasen als nicht notwendig erachtet, da bei der späteren Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse ohnehin noch eine Abstraktion erfolgt, welche in dieser späteren Phase des Forschungsprozesses schließlich auch erwünscht ist.

Ebenso wird eine Streichung bedeutungsgleicher Paraphrasen nicht angewendet. Es wird der Ansatz verfolgt, jede relevante Aussage einzeln zu behandeln, da hierdurch nach Ansicht des Autors eine bessere Nachvollziehbarkeit der Herkunft der Aussagen gewährleistet ist.

Der gewählte Ablauf bei der Zusammenfassung ist der folgende: Begonnen wird mit einer Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen. Anschließend erfolgen eine induktive Bildung von Kategorien und somit eine Bündelung der Paraphrasen.

Schritt 7: Analyse des Materials

Im Folgenden ist die Durchführung der im sechsten Schritt beschriebenen zweiten Analyse dokumentiert.

²⁵⁷ Vgl. Mayring (2015), S. 86.

²⁵⁸ Vgl. Mayring (2015), S. 69-72.

Schritt 7.1: Analyse der verwendeten Literatur und ggf. Erweiterung der Materialbasis

Mittels assoziativer Suche werden 15 weitere, relevante Artikel identifiziert und in die Materialbasis aufgenommen, die nun aus 43 Artikeln besteht. Diese 15 Artikel sind in einer Tabelle im Anhang aufgelistet inklusive der Quellen, über die sie gefunden werden.²⁵⁹ Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über alle 43 Artikel der Materialbasis. Im Anhang findet sich eine Tabelle der Materialbasis mit weiteren Informationen zu den einzelnen Artikeln.²⁶⁰

Autor(en)	Titel	Jahr
Andersen, R. Clifton/Dommermuth, William P./Marks, Norton E.	An Interfunctional Approach to Promotion and Physical Distribution	1966
Ballou, Ronald H./Gilbert, Stephen M./Mukherjee, Ashok	New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities	2000
Bertazzi, L./Zappa, O.	Integrating transportation and production: an international study case	2012
Bourlakis, Michael/Bourlakis, Constantine	Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage	2006
Bowersox, Donald J./Mentzer, John T./Speh, Thomas W.	Logistics Leverage	1995
Cavinato, Joseph L.	Evolving procurement organizations: Logistics implications	1991
Chen, Haozhe/Mattioda, Daniel D./Daugherty, Patricia J.	Firm-wide integration and firm performance	2007
Closs, David J./Law, Wai-Kin	Modeling the impact of environment and inventory management policy on materials management performance	1984
Ellinger, Alexander E.	Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain	2000
Ellinger, Alexander E./Daugherty, Patricia J./Keller, Scott B.	The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: an empirical study	2000
Ellinger, Alexander E./Keller, Scott B./Hansen, John D.	Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior	2006
Emerson, Carol J./Grimm, Curtis M.	Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model	1996
Fawcett, Stanley E./Fawcett, Stanley A.	The firm as a value-added system. Integrating logistics, operations and purchasing	1995
Flint, Daniel J./Mentzer, John T.	Logisticians as marketers: their role when customers desired value changes	2000
Garver, Michael S./Mentzer, John T.	Salesperson logistics expertise: A proposed contingency framework	2000
Gattorna, John/Day, Abby/Hargreaves, John	Effective logistics management	1991
Gimenez, Cristina	Logistics integration processes in the food industry	2006
Gimenez, Cristina/Ventura, Eva	Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance	2005

²⁵⁹ Siehe Kap. VIII.II.II.

²⁶⁰ Siehe Kap. VIII.II.III.

Autor(en)	Titel	Jahr
Gustin, Craig M./Daugherty, Patricia J./Stank, Theodore P.	The effects of information availability on logistics integration	1995
Kahn, Kenneth B./Mentzer, John T.	Logistics and interdepartmental integration	1996
Klevas, Jenny	Organization of packaging resources at a product-developing company	2005
Lynagh, Peter M./Poist, Richard F.	Assigning Organisational Responsibility for Interface Activities: An Analysis of PD and Marketing Manager Preferences	1984
Lynch, J./Whicker, L.	Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing	2008
Mentzer, John T./Gomes, Roger/Krapfel, Robert E.	Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept?	1989
Meyers, Patricia W./Tucker, Frances Gaither	Defining Roles for Logistics During Routine and Radical Technological Innovation	1989
Mollenkopf, Diane/Gibson, Anthony/Ozanne, Lucie	The integration of marketing and logistics functions: An empirical examination of New Zealand firms	2000
Mollenkopf, Diane/Russo, Ivan/Frankel, Robert	The returns management process in supply chain strategy	2007
Morash, Edward A./Dröge, Cornelia/Shawnee, Vickery	Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development	1996
Murphy, Paul R./Poist, Richard F.	The Logistics-Marketing Interface: Marketer views on improving cooperation	1994
Murphy, Paul R./Poist, Richard F.	Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination	1996
Novack, Robert A./Rinehart, L.M./Fawcett, S.A.	Rethinking Integrated Concept Foundations: A Just-in-Time Argument for Linking Production/Operations and Logistics Management	1993
Pagell, Mark	Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics	2004
Rinehart, Lloyd M./Cooper, M. Bixby/Wagenheim, George D.	Furthering the integration of marketing and logistics through consumer service in the channel	1989
Schramm-Klein, Hanna/Morschett, Dirk	The Relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies	2006
Sezen, Bülent	The role of logistics in linking operations and marketing influences on business performance	2005
Springinkle, Martin/Wallenburg, Carl Marcus	Improving Distribution Service Performance Through Effective Production and Logistics Integration	2012
Stank, Theodore P./Daugherty, Patricia J./Ellinger, Alexander E.	Marketing/Logistics Integration and Firm Performance	1999
Stolle, John F.	How to manage physical distribution	1967
Vallet-Bellmunt, Teresa/Rivera-Torres, Pilar	Integration: attitudes, patterns and practices	2013
van Hoek, Remko/Chapman, Paul	How to move supply chain beyond cleaning up after new product development	2007
van Hoek, Remko/Ellinger, Alexander E./Johnson, Mark	Great divides: internal alignment between logistics and peer functions	2008
van Hoek, Remko/Mitchell, A. J.	The challenge of internal misalignment	2006
Voorhees, Roy Dale/Teas, R. Kenneth/Allen, Benjamin J./Dinkler, Earl T.	Changes in the marketing-logistics relationship	1988

Tabelle 6: Materialbasis der qualitativen Inhaltsanalyse

Schritt 7.2: Analyse der Metadaten

Die 43 Artikel der Materialbasis werden nun hinsichtlich ihrer Metadaten analysiert. Die Ergebnisse der Analyse der Metadaten sind in den folgenden Abbildungen dargestellt: Abb. 4 gibt einen Überblick über die Journal, in denen die Artikel veröffentlicht wurden. Ein Großteil der Artikel ist in Journals aus dem Bereich Logistik veröffentlicht. Des Weiteren sind Journals mit Forschungsschwerpunkten aus den Bereichen Marketing, Produktion, Supply Chain Management, Operations Research und Unternehmensmanagement vertreten.

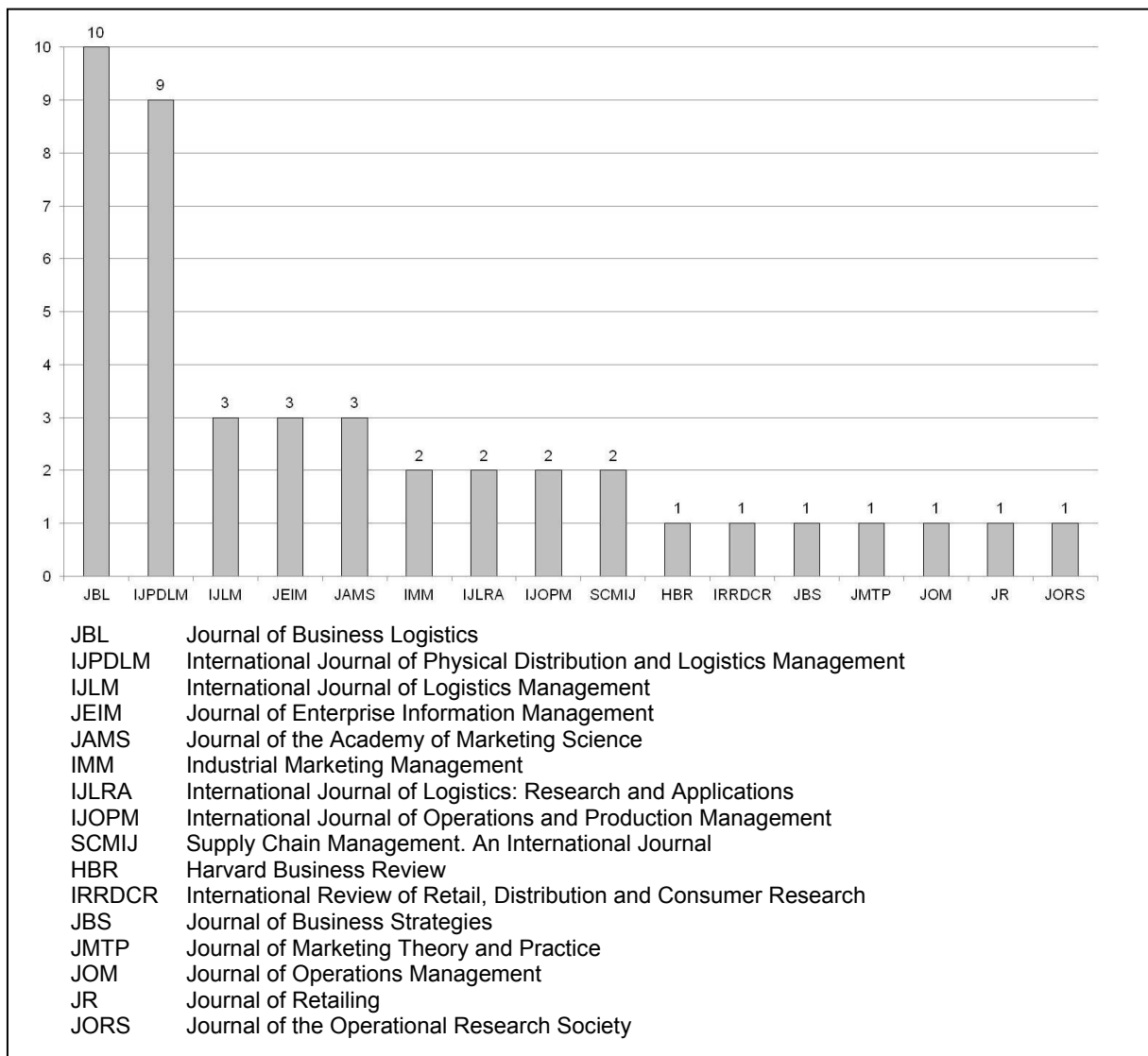


Abbildung 4: Journal-Verteilung der Materialbasis

Abb. 5 zeigt die Verteilung der Artikel bezüglich der VHB-Rankings der zugehörigen Journals. Alle 43 Artikel sind in Journals mit einem VHB-Ranking von A-D veröffentlicht. Dies kann als Hinweis auf eine hohe Qualität der Materialbasis gesehen werden.

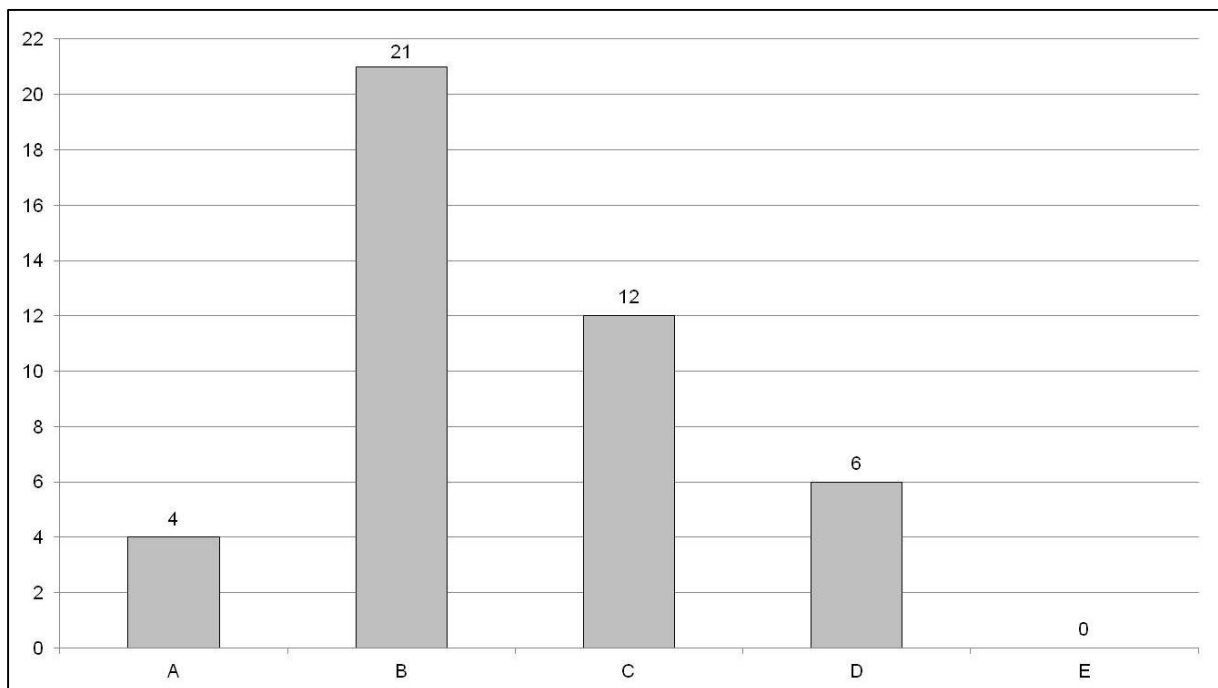


Abbildung 5: Ranking-Verteilung der Materialbasis

Die Jahre, in denen die Artikel der Materialbasis veröffentlicht wurden, sind in Abb. 6 ersichtlich. Zwei erste Veröffentlichungen stammen aus den Jahren 1966 und 1967. Weitere Artikel, in welchen die Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen behandelt werden, erscheinen danach erst wieder in den 80er Jahren. Jeweils um die Jahre 1989, 1996, 2000 und 2006 werden einige Artikel mit Bezug zu dieser Thematik veröffentlicht. In jüngster Zeit, in den Jahren 2012 und 2013, erscheinen drei weitere relevante Artikel. Die Forschungsaktivitäten in diesem Bereich sind insgesamt überschaubar, jedoch erfolgen seit den 80er Jahren mit kleinen Unterbrechungen immer wieder Veröffentlichungen.

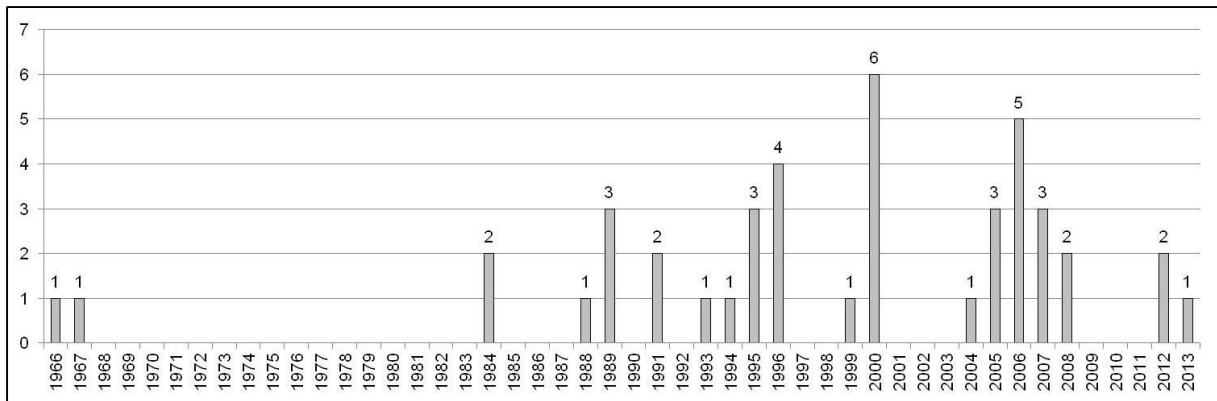


Abbildung 6: Veröffentlichungsjahr-Verteilung der Materialbasis

Abb. 7 gibt einen Überblick über die Länder, in denen die Autoren der Artikel tätig sind. Es wurde jeweils das Land des Autors erfasst, welcher als Korrespondenz genannt wird. Mit 28 Artikeln ist ein Großteil der veröffentlichenden Autoren in den USA tätig.

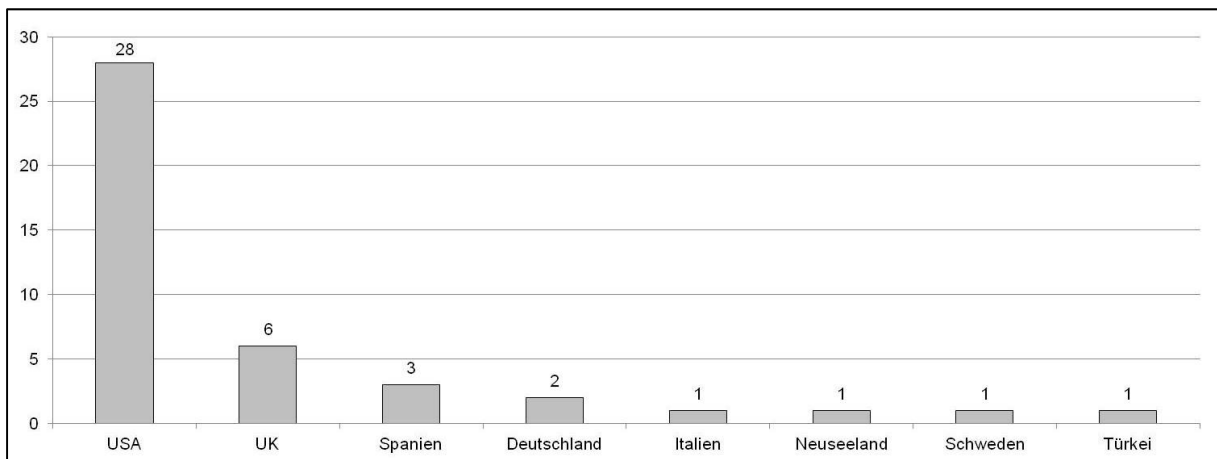


Abbildung 7: Länder-Verteilung der Materialbasis

Die Autoren der Artikel der Materialbasis sind in Abb. 8 einsehbar. Es wurden sämtliche Autoren einzeln erfasst. Aus der Abbildung ist somit ersichtlich, an wie vielen der 43 Veröffentlichungen jeder Autor mitgewirkt hat. Die meisten der Autoren sind lediglich an einem Artikel beteiligt. Nur wenige haben an mehreren Artikeln mitgewirkt. Mit jeweils drei bis fünf Beteiligungen an Veröffentlichungen sind die produktivsten Autoren auf diesem Gebiet P.J. Daugherty, A.E. Ellinger, J.T. Mentzer, R.F. Poist und R. van Hoek.

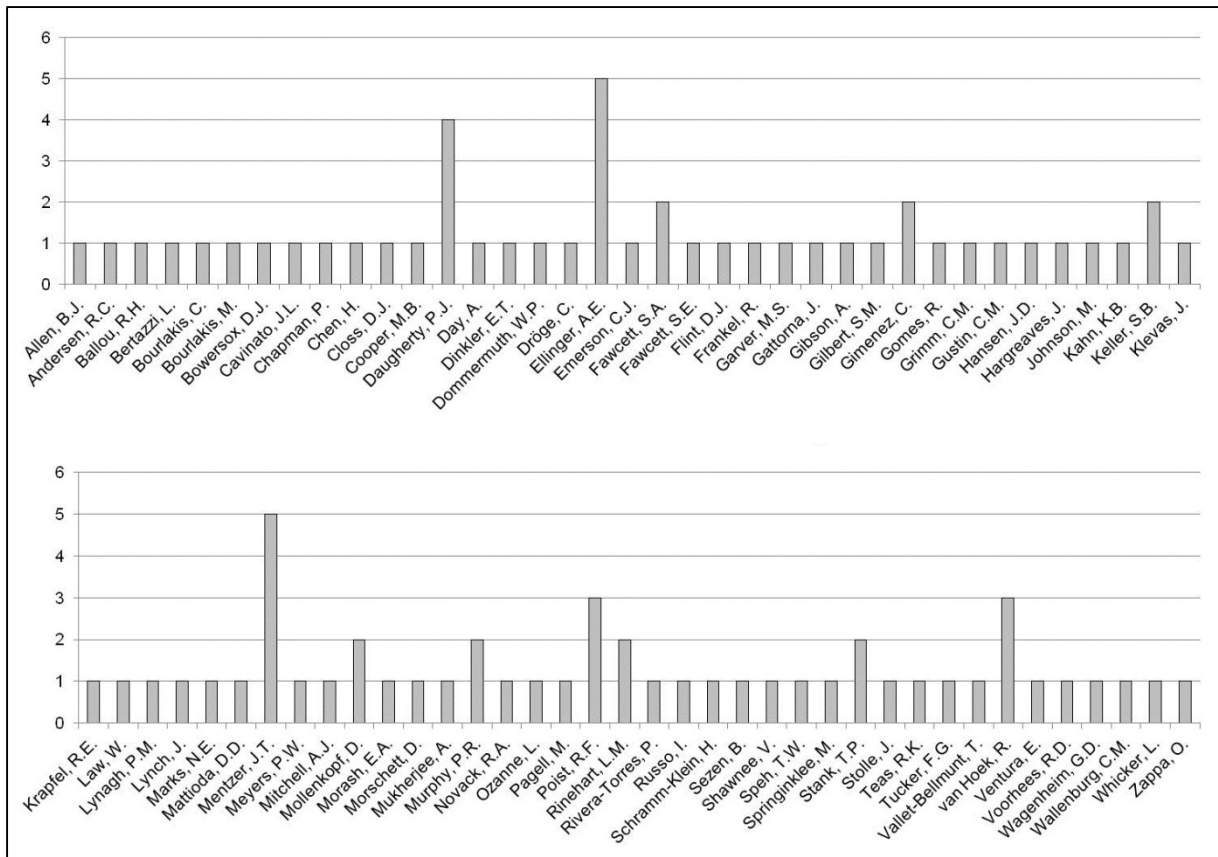


Abbildung 8: Autoren-Beteiligungen der Materialbasis

4.2 Analyse des Inhalts und induktive Kategorienbildung

In diesem Kapitel erfolgt die Analyse des Inhalts des Materials. Es enthält somit Schritt 7.3 der qualitativen Inhaltsanalyse.

Schritt 7.3: Analyse des Inhalts und induktive Kategorienbildung

Die Analyse des Inhalts und die damit einhergehende induktive Kategorienbildung basieren auf einer Extraktion der relevanten Aussagen aus den Artikeln, einer Paraphrasierung sowie einer Aufnahme der Paraphrasen in eine Tabelle. In diese Tabelle werden weitere Informationen aufgenommen: Die paraphrasierten Aussagen werden zur eindeutigen Bezeichnung und Identifizierung nummeriert. Es erfolgt eine exakte Nennung der Herkunft der Paraphrase unter Angabe des entsprechenden Artikels sowie der Seiten- und Zeilenzahl, unter welcher die ursprüngliche Aussage eingesehen werden kann. Um eine Einschätzung der Güte und Gültigkeit der Aussagen zu ermöglichen, werden weitere Angaben gemacht. Es wird festgehalten, ob es sich lediglich um eine Erwähnung oder ein Forschungsergebnis handelt und es werden Rahmenbedingungen aufgeführt, unter welchen die Aussagen getroffen werden, wie Art der Unternehmen und Branchen. Des Weiteren wird die Begriffsverwendung bezüglich der Schnittstellen der Logistik in den Artikeln beachtet und dokumentiert. Schließlich finden sich in der Tabelle auch die Kategorien, welche auf Basis der Aussagen gebildet werden. Die Kategorien werden nachfolgend noch erläutert.

Die Tabelle mit sämtlichen Aussagen aus den analysierten Artikeln und oben genannten weiteren Angaben kann im Anhang der Arbeit eingesehen werden.²⁶¹

Die induktive Kategorienbildung resultiert in einem Kategoriensystem mit zwei Ebenen. Auf erster Ebene erfolgt eine Einteilung nach der in der jeweiligen Aussage behandelten Schnittstelle der Logistik. Es werden die Kategorien „Einkauf“, „Finanzen“, „Forschung & Entwicklung“, „IT“, „Marketing & Vertrieb“, „Personal“, „Produktion“, „Recht“ sowie „schnittstellenübergreifend“ gebildet.

Auf der zweiten Ebene werden die drei Kategorien „Deskription“, „Einflussfaktoren“ und „Auswirkungen“ gebildet. Die Kategorie „Deskription“ enthält Aussagen, welche

²⁶¹ Siehe Kap. VIII.III.I.

die entsprechende Schnittstelle beschreiben. Hierzu zählen die Nennung und Erklärung von Schnittstellenaktivitäten, die Erläuterung der Abstimmung der jeweiligen Funktionsbereiche sowie sonstige angeführte Charakteristika der Schnittstelle. Der Kategorie „Einflussfaktoren“ werden je Schnittstelle diejenigen Aussagen zugeordnet, welche Einflüsse auf die Abstimmung der entsprechenden Funktionsbereiche beinhalten. Die Kategorie „Auswirkungen“ umfasst Aussagen, welche Auswirkungen einer guten bzw. schlechten Abstimmung hinsichtlich der jeweiligen Schnittstelle anführen.

Einzelne Aussagen können mehreren Kategorien zugeordnet werden, wenn sie beispielsweise mehrere Schnittstellen betreffen oder sowohl Inhalte zu Deskription als auch zu Einflussfaktoren enthalten.

Die nachfolgende Tabelle enthält das Kategoriensystem inklusive Angabe der Anzahl der Aussagen, welche den Kategorien zugeordnet werden konnten.

Kategorie Ebene 1		Kategorie Ebene 2	
Einkauf	36 Aussagen	Deskription	16 Aussagen
		Einflussfaktoren	20 Aussagen
		Auswirkungen	1 Aussage
Finanzen	4 Aussagen	Deskription	3 Aussagen
		Einflussfaktoren	1 Aussage
		Auswirkungen	keine Aussagen
Forschung & Entwicklung	33 Aussagen	Deskription	28 Aussagen
		Einflussfaktoren	4 Aussagen
		Auswirkungen	1 Aussage
Informationstechnik	10 Aussagen	Deskription	6 Aussagen
		Einflussfaktoren	keine Aussage
		Auswirkungen	4 Aussagen
Marketing & Vertrieb	242 Aussagen	Deskription	97 Aussagen
		Einflussfaktoren	103 Aussagen
		Auswirkungen	49 Aussagen
Personal	1 Aussage	Deskription	1 Aussage
		Einflussfaktoren	keine Aussagen
		Auswirkungen	keine Aussagen
Produktion	87 Aussagen	Deskription	46 Aussagen
		Einflussfaktoren	28 Aussagen
		Auswirkungen	14 Aussagen
Recht	1 Aussage	Deskription	1 Aussage
		Einflussfaktoren	keine Aussagen
		Auswirkungen	keine Aussagen
Schnittstellenübergreifend	14 Aussagen	Deskription	8 Aussagen
		Einflussfaktoren	3 Aussagen
		Auswirkungen	3 Aussagen

Tabelle 7: Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse

Die anschließenden Unterkapitel enthalten die Zusammenführung und Gegenüberstellung der Aussagen der verschiedenen Quellen je Kategorie. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden als Forschungsaussagen festgehalten, welche mit eindeutigen Bezeichnungen versehen werden. Eine Übersicht sämtlicher durch die qualitative Inhaltsanalyse erhaltener Forschungsaussagen findet sich im Anhang dieser Arbeit.²⁶²

Die Bezeichnungen der folgenden Unterkapitel entsprechen dem entwickelten Kategoriensystem. Folglich liegen, basierend auf der analysierten Literatur, für jede Schnittstelle der Logistik eine Deskription vor sowie Beschreibungen der Einflussfaktoren auf die Abstimmung und Auswirkungen guter bzw. schlechter Abstimmung.

4.2.1 Schnittstelle Logistik - Einkauf

Die Schnittstelle von Logistik und Einkauf ist bisher lediglich zu Teilen erforscht. In der betrachteten Fachliteratur finden insbesondere die Beschreibung der Schnittstelle sowie die Einflussfaktoren auf die Abstimmung Berücksichtigung. Die Auswirkungen der Abstimmung der beiden Funktionsbereiche werden lediglich ansatzweise behandelt.

4.2.1.1 Deskription

Das Bestehen der Schnittstelle von Logistik und Einkauf ist unstrittig. Closs und Law weisen auf die Existenz dieser Schnittstelle hin²⁶³ und Vallet-Bellmunt und Rivera-Torres sprechen von gemeinsamen Verantwortungsbereichen der beiden Funktionsbereiche.²⁶⁴ Einen Schritt weiter gehen Gattorna et al. Sie sehen für den Einkauf die Notwendigkeit zur Abstimmung mit den Funktionsbereichen Forschung & Entwicklung, Produktion, Marketing & Vertrieb, Finanzen und Logistik.²⁶⁵

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Einkauf.

²⁶² Siehe Kap. VIII.III.II.

²⁶³ Vgl. Aussage Nr. 27: Closs/Law (1984), S. 58.

²⁶⁴ Vgl. Aussage Nr. 252: Vallet-Bellmunt/Rivera-Torres (2013), S. 311.

²⁶⁵ Vgl. Aussage Nr. 309: Gattorna et al. (1991), S. 64-65.

Grundsätzlich gibt es in der betrieblichen Praxis bereichsübergreifende Entscheidungen, welche Auswirkungen auf mehrere Funktionsbereiche haben und auch Entscheidungen einzelner Funktionsbereiche, welche wieder andere Bereiche beeinflussen. So haben laut Cavinato Entscheidungen des Einkaufs teilweise Auswirkungen auf die Logistik, welche es zu berücksichtigen gilt.²⁶⁶ Darüber hinaus gibt es gemäß Fawcett und Fawcett gemeinsame Entscheidungen von Einkauf, Produktion und Logistik, da es sich um Entscheidungen handelt, welche alle drei Funktionsbereiche betreffen.²⁶⁷ Diese Interdependenzen bezüglich der Entscheidungen und deren Auswirkungen unterstützen die Forderung von Gattorna et al., nach welcher Logistikmanager in die Planung des Einkaufs einbezogen werden sollten.²⁶⁸

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.2: In der betrieblichen Praxis gibt es Entscheidungen, an welchen sowohl die Logistik als auch der Einkauf beteiligt sind.

Bezüglich der Funktionsbereiche Einkauf und Logistik existieren einige Tätigkeiten, welche einer Abstimmung der beiden Bereiche bedürfen. Eine grundlegende Tätigkeit der Logistik, die Planung und Durchführung von Güterflüssen von Produktion und Einkauf, resultiert aus der Zuständigkeit für eben diese Güterflüsse.²⁶⁹ Laut Fawcett und Fawcett arbeitet die Logistik mit dem Einkauf bezüglich der zu beschaffenden Güter zusammen.²⁷⁰ Etwas konkretere Ausführungen diesbezüglich finden sich bei Cavinato. Er erklärt, dass die beiden Bereiche gemeinsam für die Verbindung der Güterflüsse der Lieferanten mit denen der Produktion zuständig sind sowie für die Realisierung von Potenzialen bei Transporten.²⁷¹

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.3: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Einkauf ist die Steuerung und Abwicklung der Güterflüsse der Lieferanten zum eigenen Unternehmen.

²⁶⁶ Vgl. Aussage Nr. 23: Cavinato (1991), S. 31.

²⁶⁷ Vgl. Aussage Nr. 284: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25-26 u. S. 34-35.

²⁶⁸ Vgl. Aussage Nr. 303: Gattorna et al. (1991), S. 10.

²⁶⁹ Vgl. Aussage Nr. 7: Ballou et al. (2000), S. 8.

²⁷⁰ Vgl. Aussage Nr. 289: Fawcett/Fawcett (1995), S. 34.

²⁷¹ Vgl. Aussage Nr. 22: Cavinato (1991), S. 31.

Eine weitere hauptsächliche Tätigkeit, welche zur Schnittstelle von Logistik und Einkauf führt, ist laut Closs und Law das Management der Bestände.²⁷² Diese Schnittstellentätigkeit findet sich auch bei Cavinato wieder, welcher jedoch von einer gemeinsamen Beachtung der Bestandskosten als Notwendigkeit für eine Integration²⁷³ von Logistik und Einkauf spricht.²⁷⁴

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.4: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Einkauf ist das Bestandsmanagement.

Fawcett und Fawcett führen weitere gemeinsame Entscheidungsbereiche und somit Bereiche von Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf mit zusätzlich der Produktion auf. Diese Nennungen sind jedoch eher allgemeiner Art, da sie auf einem hohen Abstraktionsniveau gehalten sind. Fawcett und Fawcett nennen Infrastrukturmanagement,²⁷⁵ Materialwirtschaft,²⁷⁶ Technologiemanagement²⁷⁷ sowie Personalmanagement²⁷⁸ als gemeinsame Entscheidungsbereiche.

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.5: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf bezüglich des Infrastrukturmanagements.

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.6: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf bezüglich der Materialwirtschaft.

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.7: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf bezüglich des Technologiemanagements.

²⁷² Vgl. Aussage Nr. 28: Closs/Law (1984), S. 58.

²⁷³ Cavinato versteht Integration als funktionsbereichsübergreifende Koordination. Vgl. Cavinato (1991), S. 27.

²⁷⁴ Vgl. Aussage Nr. 22: Cavinato (1991), S. 31.

²⁷⁵ Vgl. Aussage Nr. 285: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25 u. S. 35.

²⁷⁶ Vgl. Aussage Nr. 286: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25 u. S. 35-36.

²⁷⁷ Vgl. Aussage Nr. 287: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25 u. S. 36.

²⁷⁸ Vgl. Aussage Nr. 288: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25 u. S. 36-37.

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.8: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf bezüglich des Personalmanagements.

Auch Bowersox et al. nennen Aktivitäten, welche u.a. zur Schnittstelle von Logistik und Einkauf führen. Ihre Nennungen sind jedoch wesentlich konkreter, als die von Fawcett und Fawcett. Bowersox et al. erklären, dass die Nutzung von Just-in-Time sowie von Quick-Response-Systemen Auswirkungen auf die beiden Funktionsbereiche haben und somit mit Abstimmungsbedarf verbunden sind.²⁷⁹

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.9: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Einkauf ist die Nutzung von Just-in-Time.

Forschungsaussage Log-EK-Deskr.10: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Einkauf ist die Nutzung von Quick-Response-Systemen.

4.2.1.2 Einflussfaktoren

Die Schnittstelle von Logistik und Einkauf wird von vielfältigen Faktoren beeinflusst, welche im Folgenden behandelt werden.

Allgemein gesprochen ist für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Logistik und Einkauf Abstimmung erforderlich. Fawcett und Fawcett weisen darauf hin, dass eine Koordination der Aktivitäten der Funktionsbereiche Einkauf, Logistik und Produktion notwendig ist zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.²⁸⁰

Forschungsaussage Log-EK-Einfl.1: Die Durchführung von Abstimmungsaktivitäten hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf ist die Organisation des jeweiligen Unternehmens. Pagell stellt fest, dass sich die Organisa-

²⁷⁹ Vgl. Aussage Nr. 264: Bowersox et al. (2008), S. 86; Aussage Nr. 266: Bowersox et al. (2008), S. 86.

²⁸⁰ Vgl. Aussage Nr. 291: Fawcett/Fawcett (1995), S. 34.

tion eines Unternehmens auf die Integration²⁸¹ von Logistik, Einkauf und Produktion auswirkt.²⁸² In seiner Untersuchung findet er heraus, dass sich ein hoher Grad an Zentralisation in der Regel positiv auf die Integration der Funktionsbereiche auswirkt.²⁸³ Lediglich in Einzelfällen kann ein hoher Grad an Zentralisation hemmend auf die Integration wirken, so Pagell.²⁸⁴ Des Weiteren haben seine Untersuchungen zum Ergebnis, dass die Größe eines Unternehmens in keinem Zusammenhang zur Integration von Logistik, Einkauf und Produktion steht.²⁸⁵

Auch Ballou et al. erkennen einen Einfluss der Organisation eines Unternehmens auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf. Sie erwähnen, dass das Auftreten von funktionsbereichsübergreifenden Tätigkeiten von Logistik und Einkauf davon abhängt, wie das Unternehmen organisiert ist.²⁸⁶

Forschungsaussage Log-EK-Einfl.2: Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Forschungsaussage Log-EK-Einfl.3: Die Größe eines Unternehmens hat keinen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Ein weiterer von Pagell betrachteter potenzieller Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf ist die Übereinstimmung bezüglich der Strategien des Unternehmens und der einzelnen Funktionsbereiche. Pagells Untersuchungen haben zum Ergebnis, dass der Grad an Übereinstimmung der Funktionsbereiche bezüglich der Unternehmensstrategie sowie der Strategien der Funktionsbereiche lediglich ein Indikator für die Integration²⁸⁷ von Logistik, Einkauf und Produktion ist.²⁸⁸ Die Über-

²⁸¹ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

²⁸² Vgl. Aussage Nr. 215: Pagell (2004), S. 470-472.

²⁸³ Vgl. Aussage Nr. 216: Pagell (2004), S. 470-472.

²⁸⁴ Vgl. Aussage Nr. 217: Pagell (2004), S. 470-472.

²⁸⁵ Vgl. Aussage Nr. 230: Pagell (2004), S. 476.

²⁸⁶ Vgl. Aussage Nr. 8: Ballou et al. (2000), S. 10.

²⁸⁷ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

²⁸⁸ Vgl. Aussage Nr. 229: Pagell (2004), S. 476.

einstimmung bezüglich der genannten Strategien wirkt sich jedoch nicht auf die Integration der Funktionsbereiche aus.²⁸⁹

Forschungsaussage Log-EK-Einfl.4: Die Übereinstimmung von Logistik und Einkauf bezüglich der Unternehmensstrategie und bezüglich der Funktionsbereichsstrategien hat keinen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Die Ausprägung von Anreizsystemen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf. Anreizsysteme, welche gemeinsame Ziele der Funktionsbereiche berücksichtigen wirken sich positiv auf die Integration²⁹⁰ aus,²⁹¹ während Anreizsysteme ohne gemeinsame Ziele die Integration der Funktionsbereiche hemmen.²⁹² Ebenso wirkt sich ein Fehlen von Anreizsystemen negativ aus.²⁹³

Forschungsaussage Log-EK-Einfl.5: Das Vorhandensein und die Ausprägung von Anreizsystemen haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Ebenfalls Einfluss auf die Abstimmung haben Performancekennzahlen. Laut Fawcett und Fawcett sind zur Koordination der Aktivitäten der Bereich abgestimmte Performancekennzahlen notwendig.²⁹⁴

Forschungsaussage Log-EK-Einfl.6: Das Vorhandensein von abgestimmten Performancekennzahlen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Als weiteren Einflussfaktor auf die Abstimmung ermittelt Pagell die Unternehmenskultur.²⁹⁵ Gemäß seiner Untersuchungen wirkt sich eine Unternehmenskultur, welche

²⁸⁹ Vgl. Aussage Nr. 228: Pagell (2004), S. 476.

²⁹⁰ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

²⁹¹ Vgl. Aussage Nr. 225: Pagell (2004), S. 474-476.

²⁹² Vgl. Aussage Nr. 226: Pagell (2004), S. 474-476.

²⁹³ Vgl. Aussage Nr. 227: Pagell (2004), S. 474-476.

²⁹⁴ Vgl. Aussage Nr. 293: Fawcett/Fawcett (1995), S. 37-40.

²⁹⁵ Vgl. Aussage Nr. 218: Pagell (2004), S. 472.

Offenheit, Kommunikation und Teamarbeit fördert, positiv auf die Integration²⁹⁶ von Logistik, Einkauf und Produktion aus,²⁹⁷ wohingegen eine Unternehmenskultur, welche eher auf das Lösen von Schuldfragen anstatt von Problemen ausgerichtet ist negativ auf die Integration wirkt.²⁹⁸

Forschungsaussage Log-EK-Einfl.7: Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Ebenfalls ein Einflussfaktor auf die Abstimmung ist die Kommunikation. Fawcett und Fawcett führen an, dass ein intensiver Informationsaustausch notwendig für die Integration²⁹⁹ von Logistik, Einkauf und Produktion ist.³⁰⁰ Pagell findet diesbezüglich heraus, dass eine ausgiebige unternehmensinterne Kommunikation sich positiv auf die Integration³⁰¹ der drei Funktionsbereiche auswirkt,³⁰² wohingegen ein Mangel an Kommunikation die Integration hemmt.³⁰³ Weiterhin zeigt er auf, dass sowohl formelle als auch informelle Kommunikation positiv auf die Integration wirken.³⁰⁴

Forschungsaussage Log-EK-Einfl.8: Die Kommunikation in einem Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Ein damit verwandter Einflussfaktor ist die Nutzung von Informationssystemen. Pagells Untersuchungen zeigen, dass die Nutzung solcher Systeme positiv auf die Integration³⁰⁵ der Funktionsbereiche wirken kann.³⁰⁶

²⁹⁶ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

²⁹⁷ Vgl. Aussage Nr. 219: Pagell (2004), S. 472.

²⁹⁸ Vgl. Aussage Nr. 220: Pagell (2004), S. 472.

²⁹⁹ Fawcett und Fawcett erklären nicht explizit, was sie unter Integration von Funktionsbereichen verstehen. Sie weisen auf die Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Aktivitäten von Logistik, Einkauf und Produktion hin und beschreiben, wie die Zusammenarbeit und Abstimmung der Funktionsbereiche verbessert werden können. Vgl. Fawcett/Fawcett (1995), S. 24-26 u. S. 40-41.

³⁰⁰ Vgl. Aussage Nr. 292: Fawcett/Fawcett (2004), S. 37.

³⁰¹ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

³⁰² Vgl. Aussage Nr. 221: Pagell (2004), S. 472-474.

³⁰³ Vgl. Aussage Nr. 222: Pagell (2004), S. 472-474.

³⁰⁴ Vgl. Aussage Nr. 224: Pagell (2004), S. 472-474.

³⁰⁵ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

Forschungsaussage Log-EK-Einfl.9: Die Nutzung von Informationssystemen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

4.2.1.3 Auswirkungen

Die Auswirkungen einer guten bzw. schlechten Abstimmung von Logistik und Einkauf werden in der zugrunde liegenden Literatur nur ansatzweise beachtet. Fawcett und Fawcett erwähnen, dass die Abstimmung von Logistik, Einkauf und Produktion zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen führen kann. Sie führen an, dass nur wenn die Aktivitäten dieser Bereiche koordiniert und an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind, deren größtes Potenzial zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen ausgenutzt wird.³⁰⁷

Forschungsaussage Log-EK-Ausw.1: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Einkauf kann zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

4.2.2 Schnittstelle Logistik - Finanzen

Die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Finanzen ist bisher kaum erforscht. Zur Beschreibung der Schnittstelle und zu den Einflussfaktoren auf die Abstimmung finden sich in den Quellen der qualitativen Inhaltsanalyse einige wenige Ausführungen, wohingegen die Auswirkungen der Abstimmung keine Berücksichtigung in der zugrunde liegenden Fachliteratur finden.

³⁰⁶ Vgl. Aussage Nr. 223: Pagell (2004), S. 472-474.

³⁰⁷ Vgl. Aussage Nr. 291: Fawcett/Fawcett (1995), S. 34.

4.2.2.1 Deskription

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Finanzen wird von Gattorna et al. sowie von van Hoek et al. genannt.³⁰⁸ Van Hoek et al. begründen die Schnittstelle mit dem Einfluss der Logistik auf die Kosten.³⁰⁹ Aufgrund der Existenz der Schnittstelle fordern Gattorna et al., dass Logistikmanager in die Planung des Funktionsbereichs Finanzen einbezogen werden.³¹⁰

Forschungsaussage Log-Fin-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Finanzen.

Eine erste Schnittstellenaktivität von Logistik und Finanzen nennen Gattorna et al. Sie führen an, dass die Gestaltung des logistischen Systems u.a. Auswirkungen auf den Funktionsbereich Finanzen hat und die Bereiche deshalb bei solchen Entscheidungen zusammenarbeiten sollten.³¹¹

Forschungsaussage Log-Fin-Deskr.2: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Finanzen ist die Gestaltung des logistischen Systems.

Als weitere Schnittstellenaktivität von Logistik und Finanzen führen Gattorna et al. das Bestandsmanagement auf. Ihrer Auffassung nach ist das Bestandsmanagement eine gemeinsame Aufgabe der beiden Funktionsbereiche.³¹²

Forschungsaussage Log-Fin-Deskr.3: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Finanzen ist das Bestandsmanagement.

³⁰⁸ Vgl. Aussage Nr. 299: Gattorna et al. (1991), S. 3; Aussage Nr. 4: van Hoek et al. (2008), S. 120 u. S. 123.

³⁰⁹ Vgl. Aussage Nr. 4: van Hoek et al. (2008), S. 120 u. S. 123.

³¹⁰ Vgl. Aussage Nr. 303: Gattorna et al. (1991), S. 10.

³¹¹ Vgl. Aussage Nr. 305: Gattorna et al. (1991), S. 44.

³¹² Vgl. Aussage Nr. 302: Gattorna et al. (1991), S. 3.

4.2.2.2 Einflussfaktoren

Zu den Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Finanzen findet sich in den Quellen der qualitativen Inhaltsanalyse lediglich eine Aussage. Ballou et al. weisen darauf hin, dass das Auftreten von funktionsbereichsübergreifenden Aktivitäten von Logistik und Finanzen von der Organisation des Unternehmens abhängt.³¹³

Forschungsaussage Log-Fin-Einfl.1: Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Finanzen.

4.2.2.3 Auswirkungen

Die Auswirkungen von Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Finanzen werden in der zugrunde liegenden Literatur nicht berücksichtigt.

4.2.3 Schnittstelle Logistik - Forschung & Entwicklung

Die Schnittstelle von Logistik und F&E ist zu einem gewissen Teil erforscht. In einigen Veröffentlichungen finden sich Aussagen zur Deskription der Schnittstelle. Die Einflussfaktoren auf die Abstimmung und die Auswirkungen der Abstimmung finden in der Fachliteratur bisher kaum Beachtung.

4.2.3.1 Deskription

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und F&E ist in der Fachliteratur eindeutig belegt.³¹⁴ Meyers und Tucker belegen mit ihren Untersuchungen, dass Logistik und F&E vor, während und nach der Einführung neuer Produkte zusammenarbeiten.³¹⁵ Klevas zeigt auf, dass Aktivitäten der Produktgestaltung, des Verpackens und der Logistik in einer engen Verbindung miteinander stehen.³¹⁶

³¹³ Vgl. Aussage Nr. 8: Ballou et al. (2000), S. 10.

³¹⁴ Vgl. Aussage Nr. 2: van Hoek et al. (2008), S. 120 u. S. 123; Aussage Nr. 114: Klevas (2005), S. 116; Aussage Nr. 115: Klevas (2005), S. 130; Aussage Nr. 143: Morash et al. (1996), S. 43-44; Aussage Nr. 144: Morash et al. (1996), S. 50-51; Aussage Nr. 326: Meyers/Tucker (1989), S. 77.

³¹⁵ Vgl. Aussage Nr. 326: Meyers/Tucker (1989), S. 77.

³¹⁶ Vgl. Aussage Nr. 115: Klevas (2005), S. 130.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E.

Klevas belegt des Weiteren, dass die Produktgestaltung sich auf die Aktivität des Verpackens auswirkt³¹⁷ und dass Produktgestaltung und das Verpacken einen Einfluss auf die Effizienz der Logistik haben.³¹⁸ Folglich gibt es Aktivitäten des Funktionsbereichs F&E, welche Auswirkungen auf die Logistik haben.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.2: Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs F&E, welche Einfluss auf den Bereich Logistik haben.

Ebenso gibt es auch Auswirkungen der Logistik auf F&E. Morash et al. zeigen mit Ihren Untersuchungen, dass die Fähigkeiten des Funktionsbereichs Logistik³¹⁹ die Performances³²⁰ anderer Bereiche beeinflussen. Zu diesen Bereichen gehört u.a. der Funktionsbereich F&E.³²¹ Die Güte der logistischen Aktivitäten wirkt sich somit auf die Performance des Funktionsbereichs F&E aus. Die Ergebnisse der Untersuchung von Morash et al. zeigen, dass Unternehmen mit einer guten Logistikperformance in der Regel auch eine gute Performance der Funktionsbereiche Produktion, Marketing & Vertrieb und F&E aufweisen.³²²

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.3: Die Güte der logistischen Aktivitäten hat Einfluss auf die Performance³²³ von F&E.

³¹⁷ Vgl. Aussage Nr. 116: Klevas (2005), S. 130.

³¹⁸ Vgl. Aussage Nr. 117: Klevas (2005), S. 130.

³¹⁹ Morash et al. definieren 4 Fähigkeiten der Logistik: Fähigkeit der Logistikqualität, Fähigkeit des Logistikkundenservices, Distributionsfähigkeit sowie Fähigkeit der Logistikkostenminimierung. Vgl. Aussagen 149, 152, 154, 156: Morash et al. (1996), S. 51-52.

³²⁰ Morash et al. erklären nicht, was sie unter Performance verstehen. Sie ermitteln die Performances der Funktionsbereiche mittels Befragung von Experten. Von den Experten werden die Ausprägungen spezifischer Fähigkeiten der Funktionsbereiche im Vergleich zur Konkurrenz mit einer 7-stufigen Likertskala eingeschätzt. Befragt werden 65 CEOs. In der gleichen Veröffentlichung wird auch die Unternehmensperformance erhoben. Sie wird ermittelt über 5 Finanzkennzahlen. Vgl. Morash et al. (1996).

³²¹ Vgl. Aussage Nr. 146: Morash et al. (1996), S. 45 u. S. 51-52; Aussage Nr. 147: Morash et al. (1996), S. 51-52.

³²² Vgl. Aussage Nr. 145: Morash et al. (1996), S. 51.

³²³ In Anlehnung an Morash et al. (1996) und Schramm-Klein/Morschett (2006) wird Performance in diesem Zusammenhang verstanden als Güte der Arbeit der Funktionsbereiche, welche sich über ent-

Die Schnittstelle von Logistik und F&E besteht laut van Hoek et al. in der Einführung neuer Produkte und deren Markteintritt.³²⁴ Meyers und Tucker erforschen die Schnittstellenaktivitäten der beiden Bereiche und treffen somit wesentlich konkretere Aussagen diesbezüglich als van Hoek et al. Wie bereits erwähnt, arbeiten Logistik und F&E gemäß Meyers und Tucker vor, während und nach der Einführung neuer Produkte zusammen.³²⁵ Ihren Forschungsergebnissen zufolge greift die Logistik dabei hauptsächlich beratend ein.³²⁶

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.4: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E bezüglich der Einführung neuer Produkte und deren Markteintritt.

Vor der Produkteinführung berät die Logistik den Bereich F&E bezüglich der Auswirkungen der Baugruppen, Teile und Ersatzteile auf Bestände, Lagerung und Beschaffung³²⁷ sowie bezüglich der Handhabung des Produkts beim Kunden und dessen Anforderungen.³²⁸ Darüber hinaus finden Meyers und Tucker heraus, dass Logistik und F&E vor der Produkteinführung Informationen bezüglich des neuen Produkts und des logistischen Systems austauschen, um dieses bereits vorab auf das neue Produkt auszurichten.³²⁹ Außerdem sammelt die Logistik bei Produkttests vorab Daten zum Produkt und dessen Ersatzteilen sowie zu Problemen und gibt diese Informationen an F&E weiter.³³⁰

Auch während und nach der Produkteinführung sammelt die Logistik laut Meyers und Tucker Daten zum Produkt, dessen Ersatzteilen und zu auftretenden Problemen, um diese an den Funktionsbereich F&E weiterzugeben.³³¹

sprechende Kennzahlen der Funktionsbereiche oder über die Ausprägung funktionsbereichsspezifischer Fähigkeiten im Vergleich zur Konkurrenz ermitteln lässt. Vgl. Morash et al. (1996); Schramm-Klein/Morschett (2006).

³²⁴ Vgl. Aussage Nr. 2: van Hoek et al. (2008), S. 120 u. S. 123.

³²⁵ Vgl. Aussage Nr. 326: Meyers/Tucker (1989), S. 77.

³²⁶ Vgl. Aussage Nr. 326: Meyers/Tucker (1989), S. 77.

³²⁷ Vgl. Aussage Nr. 327: Meyers/Tucker (1989), S. 77.

³²⁸ Vgl. Aussage Nr. 328: Meyers/Tucker (1989), S. 77.

³²⁹ Vgl. Aussage Nr. 329: Meyers/Tucker (1989), S. 77-78.

³³⁰ Vgl. Aussage Nr. 330: Meyers/Tucker (1989), S. 77-78.

³³¹ Vgl. Aussage Nr. 331: Meyers/Tucker (1989), S. 78; Aussage Nr. 332: Meyers/Tucker (1989), S. 78; Aussage Nr. 333: Meyers/Tucker (1989), S. 78.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.5: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Beratung von F&E durch die Logistik vor der Einführung neuer Produkte. Die Beratung erfolgt bezüglich der Produktzusammensetzung und deren Auswirkungen auf Lagerung, Beschaffung etc. sowie bezüglich der Handhabung des Produkts bei Kunden und deren Anforderungen.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.6: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Ausrichtung des logistischen Systems auf neue Produkte vor der Einführung dieser.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.7: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E vor, während und nach der Einführung neuer Produkte ist der Austausch von Informationen zum Produkt, dessen Ersatzteilen sowie zu Problemen mit dem Produkt.

Meyers und Tucker definieren verschiedene Rollen der Logistik, die diese bei der Einführung neuer Produkte einnimmt: Die Logistik nimmt die Rolle des Implementierers ein, der die Fähigkeit besitzt die Produkte und Ersatzteile zum Kunden zu bringen.³³² Sie agiert darüber hinaus als Berater von F&E³³³ sowie als Vermittler zwischen F&E, Kunden und Lieferanten.³³⁴ Außerdem nimmt die Logistik laut Meyers und Tucker die Rolle des Problemlösers ein, da sie Probleme mit dem neuen Produkt erfasst und diese an F&E weitergibt.³³⁵ Des Weiteren steuert, systematisiert und standardisiert die Logistik Abläufe bei der Produkteinführung. Meyers und Tucker definieren somit die Rolle des Steuernden und Systematisierenden.³³⁶ Als letzte Rolle nennen Sie das Sammeln von Informationen und Wissen zu Produkteinführungen und bezeichnen diese Rolle als Wissensdatenbank.³³⁷

³³² Vgl. Aussage Nr. 334: Meyers/Tucker (1989), S. 80.

³³³ Vgl. Aussage Nr. 335: Meyers/Tucker (1989), S. 80.

³³⁴ Vgl. Aussage Nr. 336: Meyers/Tucker (1989), S. 80.

³³⁵ Vgl. Aussage Nr. 337: Meyers/Tucker (1989), S. 80.

³³⁶ Vgl. Aussage Nr. 338: Meyers/Tucker (1989), S. 80-81.

³³⁷ Vgl. Aussage Nr. 339: Meyers/Tucker (1989), S. 81.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.8: Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Implementierers ein.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.9: Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Beraters von F&E ein.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.10: Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Vermittlers zwischen F&E und Kunden sowie Lieferanten ein.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.11: Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Problemlösers ein.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.12: Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Steuernden und Systematisierenden ein.

Forschungsaussage Log-F&E-Deskr.13: Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle der Wissensdatenbank ein.

4.2.3.2 Einflussfaktoren

Lediglich in einer der Quellen der qualitativen Inhaltsanalyse finden sich Aussagen zu den Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E. Van Hoek und Chapman identifizieren vier Faktoren, welche die Schnittstelle beeinflussen. Sie finden heraus, dass funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme,³³⁸ eine Verbesserung der funktionsbereichsübergreifenden Beziehungen,³³⁹ funktionsbereichsübergreifende Kennzahlen³⁴⁰ sowie funktionsbereichsübergreifende Teams³⁴¹ die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche verbessern.

³³⁸ Vgl. Aussage Nr. 351: van Hoek/Chapman (2007), S. 242.

³³⁹ Vgl. Aussage Nr. 352: van Hoek/Chapman (2007), S. 242.

³⁴⁰ Vgl. Aussage Nr. 353: van Hoek/Chapman (2007), S. 242.

³⁴¹ Vgl. Aussage Nr. 354: van Hoek/Chapman (2007), S. 242.

Forschungsaussage Log-F&E-Einfl. 1: Funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Log-F&E-Einfl. 2: Die funktionsbereichsübergreifenden Beziehungen haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Log-F&E-Einfl. 3: Funktionsbereichsübergreifende Kennzahlen haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Log-F&E-Einfl. 4: Die Existenz funktionsbereichsübergreifender Teams hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

4.2.3.3 Auswirkungen

Zu den Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und F&E findet sich lediglich eine Aussage in der zugrunde liegenden Fachliteratur. Van Hoek und Chapman finden heraus, dass eine gute Abstimmung von Logistik und F&E zu Verbesserungen des Erfolges von Produkteinführungen führt.³⁴²

Forschungsaussage Log-F&E-Ausw.1: Eine gute Abstimmung von Logistik und F&E verbessert den Erfolg von Produkteinführungen.

³⁴² Vgl. Aussage Nr. 350: Van Hoek/Chapman (2007), S. 239 u. S. 243.

4.2.4 Schnittstelle Logistik - IT

Die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und IT ist nur zu einem geringen Teil erforscht. In den Quellen der qualitativen Inhaltsanalyse finden sich lediglich zur Deskription der Schnittstelle sowie zu den Auswirkungen der Abstimmung wenige Aussagen. Die Einflussfaktoren auf die Abstimmung sind in der berücksichtigten Literatur bisher nicht behandelt worden.

4.2.4.1 Deskription

Auf die Existenz der Schnittstelle von Logistik und IT weisen van Hoek et al. hin.³⁴³ Nach deren Angaben besteht die Schnittstelle in der Nutzung von Systemen und Technologien für die Logistik.³⁴⁴

Forschungsaussage Log-IT-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und IT.

Mit der Schnittstelle von Logistik und IT setzen sich insbesondere Bourlakis und Bourlakis auseinander. Ihre Untersuchungen zeigen, dass in der Unternehmenspraxis die Strategien der Funktionsbereiche Logistik und IT von diesen in Abstimmung miteinander entwickelt werden.³⁴⁵

Forschungsaussage Log-IT-Deskr.2: Die Funktionsbereiche Logistik und IT stimmen sich bezüglich ihrer Strategien ab.

Weiter vergleichen Bourlakis und Bourlakis nationale und multinationale Unternehmen bezüglich des Grades an Integration,³⁴⁶ den die Funktionsbereiche Logistik und IT erreicht haben. Sie finden heraus, dass nationale Unternehmen Integration bezüg-

³⁴³ Vgl. Aussage Nr. 3: van Hoek et al. (2008), S. 120 u. S. 123.

³⁴⁴ Vgl. Aussage Nr. 3: van Hoek et al. (2008), S. 120 u. S. 123.

³⁴⁵ Vgl. Aussage Nr. 13: Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 394; Aussage Nr. 18: Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 399.

³⁴⁶ Bourlakis und Bourlakis verstehen in diesem Fall unter Integration, inwiefern die IT mit ihren Systemen auf die Logistik abgestimmt ist und diese bei ihrer Arbeit unterstützt und weiter fördert im Sinne einer Eröffnung neuer strategischer Potenziale. Vgl. Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 391.

lich der Strategien nicht jedoch bezüglich der Arbeitsabläufe der beiden Funktionsbereiche erreicht haben.³⁴⁷ Multinationale Unternehmen hingegen haben Integration sowohl bezüglich der Strategien als auch der Arbeitsabläufe erreicht.³⁴⁸ Bourlakis und Bourlakis kommen somit zu dem Ergebnis, dass nationale Unternehmen bisher einen geringeren Grad an Integration der Funktionsbereiche Logistik und IT erreicht haben als multinationale Unternehmen.³⁴⁹

Forschungsaussage Log-IT-Deskr.3: Multinationale Unternehmen weisen bezüglich der Schnittstelle von Logistik und IT einen höheren Grad an Integration auf als nationale Unternehmen.

4.2.4.2 Einflussfaktoren

Die Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und IT werden in den Quellen der qualitativen Inhaltsanalyse nicht behandelt.

4.2.4.3 Auswirkungen

Bourlakis und Bourlakis zeigen mit Ihren Untersuchungen, dass die Abstimmung sowohl der Strategien als auch der Arbeitsabläufe von Logistik und IT bei Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen führt.³⁵⁰

Forschungsaussage Log-IT-Ausw.1: Die Abstimmung der Strategien und Arbeitsabläufe von Logistik und IT führt zu Wettbewerbsvorteilen.

³⁴⁷ Vgl. Aussage Nr. 15: Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 396.

³⁴⁸ Vgl. Aussage Nr. 14: Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 396.

³⁴⁹ Vgl. Aussage Nr. 19: Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 399.

³⁵⁰ Vgl. Aussage Nr. 16: Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 396; Aussage Nr. 17: Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 399; Aussage Nr. 20: Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 399-400; Aussage Nr. 21: Bourlakis/Bourlakis (2006), S. 400.

4.2.5 Schnittstelle Logistik - Marketing & Vertrieb

Die Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb ist diejenige Schnittstelle, zu der sich die meisten wissenschaftlichen Veröffentlichungen finden. Insgesamt ist diese Schnittstelle sehr gut erforscht. Es existieren zahlreiche Veröffentlichungen, die sich mit der Deskription der Schnittstelle, den Einflussfaktoren auf sie sowie den Auswirkungen der Abstimmung befassen.

4.2.5.1 Deskription

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb ist in der Fachliteratur eindeutig nachgewiesen.³⁵¹ Chen et al. sprechen diesbezüglich von einer Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb.³⁵² Auch Morash et al. weisen auf die Erfordernis der Zusammenarbeit der Funktionsbereiche hin, die in der Planung und Abstimmung gemeinsamer Aktivitäten besteht.³⁵³ Diese Aussagen werden von Forschungsergebnissen von Murphy und Poist gestützt. Ihre Untersuchungen haben zum Ergebnis, dass in jedem Unternehmen die Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb zusammenarbeiten.³⁵⁴

Darüber hinaus stellen Morash et al. fest, dass die Logistik der Funktionsbereich ist mit den stärksten Schnittstellen zu Produktion und zu Marketing & Vertrieb.³⁵⁵ In Übereinstimmung zu diesen Ergebnissen, nennt Sezen die Logistik die bedeutendste Verbindung zwischen Produktion und Marketing & Vertrieb.³⁵⁶

Auf die Bedeutung der Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb gehen Garver und Mentzer ein. Gemäß ihrer Veröffentlichung im Jahr 2000 wird das Kundenbeziehungsmanagement für Unternehmen immer wichtiger, womit auch die

³⁵¹ Vgl. Aussage Nr. 24: Chen et al. (2007), S. 6; Aussage Nr. 96: Gimenez/Ventura (2005), S. 22; Aussage Nr. 110: Gustin et al. (1995), S. 2; Aussage Nr. 142: Morash et al. (1996), S. 43; Aussage Nr. 143: Morash et al. (1996), S. 43 u. S. 44; Aussage Nr. 144: Morash et al. (1996), S. 50-51; Aussage Nr. 157: Morash et al. (1996), S. 55; Aussage Nr. 176: Murphy/Poist (1996), S. 20; Aussage Nr. 199: Murphy/Poist (1994), S. 6; Aussage Nr. 236: Sezen (2005), S. 350; Aussage Nr. 237: Sezen (2005), S. 350-351; Aussage Nr. 238: Sezen (2005), S. 351; Aussage Nr. 252: Vallet-Bellmunt/Rivera-Torres (2013), S. 311; Aussage Nr. 262: Andersen et al. (1966), S. 19; Aussage Nr. 263: Andersen et al. (1966), S. 20; Aussage Nr. 294: Flint/Mentzer (2000), S. 24, S. 25 u. S. 39; Aussage Nr. 299: Gattorna et al. (1991), S. 3; Aussage Nr. 341: Rinehart et al. (1989), S. 65.

³⁵² Vgl. Aussage Nr. 24: Chen et al. (2007), S. 6.

³⁵³ Vgl. Aussage Nr. 142: Morash et al. (1996), S. 43.

³⁵⁴ Vgl. Aussage Nr. 176: Murphy/Poist (1996), S. 20; Aussage Nr. 199: Murphy/Poist (1994), S. 6

³⁵⁵ Vgl. Aussage Nr. 157: Morash et al. (1996), S. 55.

³⁵⁶ Vgl. Aussage Nr. 236: Sezen (2005), S. 350.

Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb an Bedeutung gewinnt.³⁵⁷ Wie sich die Bedeutung der Schnittstelle bis heute weiter entwickelt hat und wie diese Entwicklung weitergehen wird, ist mit der Fachliteratur nicht zu beantworten, da dieser Aspekt nicht weiter aufgegriffen wird.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb.

Es gibt Entscheidungen der Bereiche Logistik und Marketing & Vertrieb die Auswirkungen auf den jeweils anderen Bereich haben und solche die gemeinsam getroffen werden.³⁵⁸ Gattorna et al. fordern entsprechend, dass Logistikmanager in die Planung von Marketing & Vertrieb einbezogen werden.³⁵⁹

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.2: In der betrieblichen Praxis gibt es Entscheidungen, an welchen sowohl die Logistik als auch Marketing & Vertrieb beteiligt sind.

In der Fachliteratur finden sich Belege dafür, dass sich die Performances bzw. Erfolge der Bereiche Logistik und Marketing & Vertrieb gegenseitig beeinflussen.

Lynagh und Poist erwähnen, dass Logistik zum Erfolg von Marketing & Vertrieb beitragen kann und umgekehrt.³⁶⁰ Jedoch definieren Lynagh und Poist nicht, was sie in diesem Kontext unter Erfolg verstehen.

Wie bereits im Rahmen der Schnittstelle von Logistik und F&E erläutert,³⁶¹ zeigen Morash et al. mit ihren Untersuchungen, dass die Fähigkeiten der Logistik die Performance anderer Funktionsbereiche, darunter auch Marketing & Vertrieb, beeinflussen.³⁶² Sie belegen, dass Unternehmen mit einer guten Logistikperformance auch

³⁵⁷ Vgl. Aussage Nr. 69: Garver/Mentzer (2000), S. 113; Aussage Nr. 70: Garver/Mentzer (2000), S. 114.

³⁵⁸ Vgl. Aussage Nr. 305: Gattorna et al. (1991), S. 44; Aussage Nr. 306: Gattorna et al. (1991), S. 58 u. S. 60.

³⁵⁹ Vgl. Aussage Nr. 303: Gattorna et al. (1991), S. 10.

³⁶⁰ Vgl. Aussage Nr. 315: Lynagh/Poist (1984), S. 35; Aussage Nr. 316: Lynagh/Poist (1984), S. 35.

³⁶¹ Siehe Kap. 4.2.3.1.

³⁶² Vgl. Aussage Nr. 146: Morash et al. (1996), S. 45 u. S. 51-52; Aussage Nr. 147: Morash et al. (1996), S. 51-52; Aussage Nr. 151: Morash et al. (1996), S. 51-52; Aussage Nr. 153: Morash et al. (1996), S. 51-52; Aussage Nr. 155: Morash et al. (1996), S. 51-52.

eine gute Performance von Marketing & Vertrieb aufweisen.³⁶³ Bestätigt wird dies durch die Forschungsergebnisse von Schramm-Klein und Morschett, welche eine positive Korrelation der Performance von Logistik und der Performance von Marketing & Vertrieb nachweisen.³⁶⁴ Weiter führen sie an, dass diese positive Korrelation ein Hinweis auf die Wichtigkeit der Schnittstelle der beiden Funktionsbereiche ist.³⁶⁵

*Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.3: Unternehmen mit einer guten Performance von Logistik weisen in der Regel auch eine gute Performance von Marketing & Vertrieb auf und umgekehrt.*³⁶⁶

Im Folgenden wird auf die Schnittstellenaktivitäten eingegangen, also diejenigen Aktivitäten der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb, welche zu einem Austausch bzw. zu einer Zusammenarbeit der Bereiche führen.

Sezen führt an, dass es Aufgaben gibt, an denen sowohl Logistik als auch Marketing & Vertrieb beteiligt sind.³⁶⁷ Vallet-Bellmunt und Rivera-Torres sprechen von gemeinsamen Verantwortungsbereichen von Logistik, Marketing & Vertrieb und zusätzlich dem Einkauf.³⁶⁸ Und sowohl Gimenez und Ventura als auch Andersen et al. weisen auf die Existenz gemeinsamer Aktivitäten der beiden Funktionsbereiche hin.³⁶⁹

³⁶³ Vgl. Aussage Nr. 145: Morash et al. (1996), S. 51. Morash et al. erklären nicht, was sie unter Performance verstehen. Sie ermitteln die Performance von Logistik sowie die Performance von Marketing & Vertrieb mittels Befragung von Experten. Von den Experten werden die Ausprägungen spezifischer Fähigkeiten der Funktionsbereiche im Vergleich zur Konkurrenz eingeschätzt. Vgl. Morash et al. (1996).

³⁶⁴ Vgl. Aussage Nr. 231: Schramm-Klein/Morschett (2006), S. 285-286. Schramm-Klein und Morschett erklären nicht, was sie unter Performance verstehen. Ebenso wie Morash et al. ermitteln auch Schramm-Klein und Morschett die Performance der Funktionsbereiche mittels Expertenbefragung. Es werden ebenfalls von den Experten Einschätzungen abgegeben im Vergleich zur Konkurrenz. Allerdings erfragen Schramm-Klein und Morschett Einschätzungen zu funktionsbereichsspezifischen Kennzahlen anstatt zu Fähigkeiten der Funktionsbereiche, welche jedoch als Indikator für die Ausprägung dieser Fähigkeiten angesehen werden können. Vgl. Schramm-Klein/Morschett (2006).

³⁶⁵ Vgl. Aussage Nr. 232: Schramm-Klein/Morschett (2006), S. 286.

³⁶⁶ In Anlehnung an Morash et al. (1996) und Schramm-Klein/Morschett (2006) wird Performance in diesem Zusammenhang verstanden als Güte der Arbeit der Funktionsbereiche, welche sich über entsprechende Kennzahlen der Funktionsbereiche oder über die Ausprägung funktionsbereichsspezifischer Fähigkeiten im Vergleich zur Konkurrenz ermitteln lässt. Vgl. Morash et al. (1996); Schramm-Klein/Morschett (2006).

³⁶⁷ Vgl. Aussage Nr. 238: Sezen (2005), S. 351.

³⁶⁸ Vgl. Aussage Nr. 252: Vallet-Bellmunt/Rivera-Torres (2013), S. 311.

³⁶⁹ Vgl. Aussage Nr. 96: Gimenez/Ventura (2005), S. 22; Aussage Nr. 262: Andersen et al. (1966), S. 19.

In den Ausführungen von Gimenez und Ventura finden sich abstrakt gehaltene Nennungen gemeinsamer Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb.³⁷⁰ Dabei nennen sie u.a. den Informationsfluss als gemeinsame Aktivität.³⁷¹ Logistik und Marketing & Vertrieb sind somit gemeinsam für die Verteilung und Bereitstellung von Informationen verantwortlich.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.4: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Verteilung und Bereitstellung von Informationen.

Eine weitere Schnittstellenaktivität ist laut Gimenez und Ventura die Distributionsplanung.³⁷² Diese Schnittstellenaktivität wird auch von Rinehart et al. angesprochen. Sie erwähnen, dass distributionspolitische Entscheidungen von Marketing & Vertrieb einen Einfluss auf die Logistik haben.³⁷³ Tatsächlich belegt wird die Schnittstelle in diesem Bereich durch die Untersuchungen von Lynch und Whicker. Sie finden heraus, dass die beiden Funktionsbereiche gemeinsame Aufgaben bezüglich der Distribution haben.³⁷⁴

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.5: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Distributionsplanung.

Erforscht wurden die gemeinsamen Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb u.a. von Lynagh und Poist.³⁷⁵ Sie identifizieren die Abwicklung von Kundenaufträgen als eine der Aufgaben mit gemeinsamer Verantwortung der beiden Funktionsbereiche.³⁷⁶ Ebenso nennen Gattorna et al. die Auftragsabwicklung als gemeinsame Aktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb.³⁷⁷

³⁷⁰ Vgl. Gimenez/Ventura (2005).

³⁷¹ Vgl. Aussage Nr. 100: Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

³⁷² Vgl. Aussage Nr. 99: Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

³⁷³ Vgl. Aussage Nr. 346: Rinehart et al. (1989), S. 66.

³⁷⁴ Vgl. Aussage Nr. 122: Lynch/Whicker (2008), S. 173-175.

³⁷⁵ Vgl. Lynagh/Poist (1984).

³⁷⁶ Vgl. Aussage Nr. 324: Lynagh/Poist (1984), S. 39-41.

³⁷⁷ Vgl. Aussage Nr. 301: Gattorna et al. (1991), S. 3.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.6: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Abwicklung von Kundenaufträgen.

Die in der berücksichtigten Literatur am häufigsten genannte Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb besteht im Kundenservice.³⁷⁸

Erwähnung findet diese Aktivität bei Ellinger³⁷⁹; Gattorna et al.³⁸⁰; Gimenez und Ventura³⁸¹ und Mentzer et al.³⁸²

Rinehart et al. empfehlen, dass sich Integration³⁸³ innerhalb von Unternehmen auf Logistik und Marketing & Vertrieb konzentrieren sollte, da dies aus ihrer Sicht die hauptsächlichen Funktionsbereiche mit Schnittstelle zu den Kunden sind.³⁸⁴

Erforscht wird die Schnittstellenaktivität Kundenservice von Flint und Mentzer sowie von Garver und Mentzer.³⁸⁵ Flint und Mentzer stellen im Jahr 2000 fest, dass sich die Bedürfnisse von Kunden ändern und immer mehr logistische Aspekte beinhalten. Sie schließen daraus, dass Logistik und Marketing & Vertrieb zusammenarbeiten müssen.³⁸⁶ Des Weiteren zeigen ihre Untersuchungen, dass Kunden erwarten, dass neben Mitarbeitern aus Marketing & Vertrieb auch Logistikmitarbeiter einbezogen werden, um ihre Probleme zu lösen.³⁸⁷

Die Schnittstellenaktivität Kundenservice wird durch die Untersuchungsergebnisse von Garver und Mentzer weiter konkretisiert. Sie nennen diesbezüglich die folgenden Teilaufgaben: Kommunikation von Warenverfügbarkeiten und Lieferrückständen, Ersatz von Waren, Abstimmung von Lieferterminen, Abwicklung außerplanmäßiger und zeitkritischer Lieferungen, Lösung logistischer Probleme zur Gewährleistung der

³⁷⁸ In insgesamt sieben der berücksichtigten Veröffentlichungen wird diese Schnittstellenaktivität angeführt. Vgl. Ellinger (2000); Flint/Mentzer (2000); Garver/Mentzer (2000); Gattorna et al. (1991); Gimenez/Ventura (2005); Mentzer et al. (1989); Rinehart et al. (1989).

³⁷⁹ Vgl. Aussage Nr. 64: Ellinger (2000), S. 93.

³⁸⁰ Vgl. Aussage Nr. 301: Gattorna et al. (1991), S. 3.

³⁸¹ Vgl. Aussage Nr. 97: Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

³⁸² Vgl. Aussage Nr. 325: Mentzer et al. (1989), S. 53-54 u. S. 56.

³⁸³ Rinehart et al. verstehen Integration in diesem Fall als Koordination der Aktivitäten verschiedener Funktionsbereiche. Vgl. Rinehart et al. (1989), S. 64.

³⁸⁴ Vgl. Aussage Nr. 340: Rinehart et al. (1989), S. 64.

³⁸⁵ Vgl. Flint/Mentzer (2000); Garver/Mentzer (2000).

³⁸⁶ Vgl. Aussage Nr. 294: Flint/Mentzer (2000), S. 24-25 u. S. 39.

³⁸⁷ Vgl. Aussage Nr. 295: Flint/Mentzer (2000), S. 27.

Kundenzufriedenheit, Erfassung von Kundenbedürfnissen und deren Abstimmung mit der eigenen Logistik.³⁸⁸

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.7: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist der Kundenservice.

Eine weitere von Lynch und Whicker identifizierte gemeinsame Aktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Prognose der Nachfrage.³⁸⁹

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.8: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Nachfrageprognose.

Ebenfalls durch die Untersuchungen von Lynch und Whicker belegt sind gemeinsame Aufgaben der beiden Funktionsbereiche bezüglich des Vertriebs neuer Produkte, der Änderung bestehender Produkte oder deren Verpackung sowie der Einstellung bisheriger Produkte. Lynch und Whicker fassen diese Aufgaben zusammen und erklären, dass Logistik und Marketing & Vertrieb gemeinsame Aktivitäten bezüglich Produktentscheidungen haben.³⁹⁰ Rinehart et al. stützen diese Erkenntnis. Sie stellen fest, dass Produktentscheidungen von Marketing & Vertrieb Einfluss auf die Logistik haben.³⁹¹

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.9: Es bestehen Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb bezüglich der Produktentscheidungen.

Neben den Produktentscheidungen bestehen auch bezüglich der Preisentscheidungen gemeinsame Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb. Die Forschungsergebnisse von Lynch und Whicker belegen, dass bezüglich der Preisentscheidun-

³⁸⁸ Vgl. Aussage Nr. 74: Garver/Mentzer (2000), S. 117; Aussage Nr. 75: Garver/Mentzer (2000), S. 117; Aussage Nr. 76: Garver/Mentzer (2000), S. 117; Aussage Nr. 77: Garver/Mentzer (2000), S. 117; Aussage Nr. 78: Garver/Mentzer (2000), S. 117.

³⁸⁹ Vgl. Aussage Nr. 125: Lynch/Whicker (2008), S. 173-175.

³⁹⁰ Vgl. Aussage Nr. 120: Lynch/Whicker (2008), S. 173-175.

³⁹¹ Vgl. Aussage Nr. 343: Rinehart et al. (1989), S. 65-66.

gen gemeinsame Aufgaben der beiden Funktionsbereiche bestehen³⁹² und Rinehart et al. weisen wiederum darauf hin, dass Preisentscheidungen von Marketing & Vertrieb Einfluss auf die Logistik haben.³⁹³ Die Erkenntnisse von Lynagh und Poist stützen diese Aussagen. Sie finden bei ihren Untersuchungen heraus, dass Preisfestlegung eine Aufgabe mit gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Marketing & Vertrieb ist.³⁹⁴

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.10: Es bestehen Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb bezüglich der Preisentscheidungen.

Rinehart et al. führen an, dass die Entscheidungen von Marketing & Vertrieb bezüglich der Außenkommunikation Einfluss auf die Logistik haben.³⁹⁵ Gestützt wird diese Aussage durch Forschungsergebnisse von Lynch und Whicker. Sie stellen fest, dass Logistik und Marketing & Vertrieb gemeinsame Aufgaben haben bezüglich der Außenwerbung.³⁹⁶

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.11: Es bestehen Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb bezüglich der Außenkommunikation.

Eine weitere gemeinsame Aktivität ist das Management der Bestände. Bereits in den Ausführungen von Andersen et al. aus dem Jahr 1966 findet diese Schnittstellenaktivität Erwähnung.³⁹⁷ Lynch und Whicker bestätigen mit ihren Untersuchungen, dass Logistik und Marketing & Vertrieb gemeinsame Aufgaben bezüglich des Bestandsmanagements haben.³⁹⁸ Lynagh und Poist finden diesbezüglich heraus, dass die Bestimmung der Bestandskosten und Bestandshöhen sowie die Entscheidungen an

³⁹² Vgl. Aussage Nr. 123: Lynch/Whicker (2008), S. 173-175.

³⁹³ Vgl. Aussage Nr. 344: Rinehart et al. (1989), S. 66.

³⁹⁴ Vgl. Aussage Nr. 323: Lynagh/Poist (1984), S. 39-41.

³⁹⁵ Vgl. Aussage Nr. 345: Rinehart et al. (1989), S. 66.

³⁹⁶ Vgl. Aussage Nr. 121: Lynch/Whicker (2008), S. 173-175.

³⁹⁷ Vgl. Aussage Nr. 263: Andersen et al. (1966), S. 20.

³⁹⁸ Vgl. Aussage Nr. 124: Lynch/Whicker (2008), S. 173-175.

welchen Stellen der Kette Bestände vorgehalten werden Aufgaben mit gemeinsamer Verantwortung der beiden Funktionsbereiche sind.³⁹⁹

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.12: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist das Bestandsmanagement.

Des Weiteren ist die Lagerstandortplanung⁴⁰⁰ eine gemeinsame Aktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁴⁰¹ Diese Aktivität hat gemäß Gattorna et al. sowohl Auswirkungen auf Logistik und Marketing & Vertrieb als auch auf die Funktionsbereiche Finanzen und Produktion. Gattorna et al. schlagen deshalb vor, dass all diese Funktionsbereiche an Entscheidungen bezüglich der Lagerstandortplanung teilhaben.⁴⁰²

Mit ihren Untersuchungen belegen Lynagh und Poist die Schnittstellenaktivität Lagerstandortplanung. Ihre Untersuchungen zeigen, dass sowohl die Bestimmung der Anzahl an Lagerhäusern als auch die Bestimmung der Standorte der Lagerhäuser Aufgaben mit gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Marketing & Vertrieb sind.⁴⁰³

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.13: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Lagerstandortplanung.

Ebenfalls gemeinsame Aktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Verpackung von Gütern. Sowohl Gattorna et al. als auch Gimenez und Ventura weisen auf diese Schnittstellenaktivität hin.⁴⁰⁴ Gattorna et al. begründen diese gemeinsame Aktivität damit, dass Entscheidungen zur Verpackung der Güter beide Funktionsbereiche - Logistik und Marketing & Vertrieb - betreffen.⁴⁰⁵

³⁹⁹ Vgl. Aussage Nr. 319: Lynagh/Poist (1984), S. 39-41; Aussage Nr. 320: Lynagh/Poist (1984), S. 39-41; Aussage Nr. 321: Lynagh/Poist (1984), S. 39-41.

⁴⁰⁰ Mit der Bezeichnung Lagerstandortplanung ist hier die außerbetriebliche Standortwahl gemeint. Zur außerbetrieblichen Standortwahl siehe Large (2012), S. 139-142.

⁴⁰¹ Vgl. Aussage Nr. 301: Gattorna et al. (1991), S. 3.

⁴⁰² Vgl. Aussage Nr. 305: Gattorna et al. (1991), S. 44.

⁴⁰³ Vgl. Aussage Nr. 318: Lynagh/Poist (1984), S. 39-41; Aussage Nr. 322: Lynagh/Poist (1984), S. 39-41.

⁴⁰⁴ Vgl. Aussage Nr. 98: Gimenez/Ventura (2005), S. 22; Aussage Nr. 301: Gattorna et al. (1991), S. 3.

⁴⁰⁵ Vgl. Aussage Nr. 306: Gattorna et al. (1991), S. 58 u. S. 60.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.14: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Verpackung von Gütern.

Bowersox et al. nennen schließlich noch zwei Schnittstellenaktivitäten, die in der Nutzung von Just-in-Time sowie von Quick-Response-Systemen bestehen. Ihrer Auffassung nach hat die Nutzung dieser Konzepte bzw. Systeme Auswirkungen auf u.a. Logistik und Marketing & Vertrieb.⁴⁰⁶

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.15: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Nutzung von Just-in-Time.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.16: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Nutzung von Quick-Response-Systemen.

Aufgrund der vielfältigen gemeinsamen Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb kommen Garver und Mentzer zu dem Schluss, dass Mitarbeiter aus Marketing & Vertrieb Wissen über die eigene Logistik benötigen.⁴⁰⁷

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.17: Mitarbeiter aus Marketing & Vertrieb benötigen Wissen über die Logistik des eigenen Unternehmens.

Voranehend werden Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb aufgezeigt. Dass bestimmte Aktivitäten mit Schnittstellen der beiden Funktionsbereiche verbunden sind, bedeutet lediglich, dass diesbezüglich Interdependenzen bestehen, nicht jedoch, dass bezüglich der Verantwortlichkeiten oder Zuständigkeiten für diese Aktivitäten Klarheit und Einigkeit bestehen.

Bezüglich der Aufgaben von Marketing & Vertrieb und Logistik besteht teilweise Unklarheit was die Verantwortung für bestimmte Aufgaben angeht. Zu dieser Erkenntnis

⁴⁰⁶ Vgl. Aussage Nr. 264: Bowersox et al. (2008), S. 86; Aussage Nr. 266: Bowersox et al. (2008), S. 86.

⁴⁰⁷ Vgl. Aussage Nr. 79: Garver/Mentzer (2000), S. 118.

kommen Lynagh und Poist bei ihren Untersuchungen.⁴⁰⁸ Auch Voorhees et al. stellen fest, dass marketing- und logistikverwandte Aufgaben existieren, bei denen bezüglich der Zuständigkeit für diese Aufgaben Uneinigkeit besteht.⁴⁰⁹ Voorhees et al. haben dies erforscht und nennen insgesamt acht solcher Aufgaben: Einkauf,⁴¹⁰ Produktionsplanung,⁴¹¹ Bestandskostenermittlung,⁴¹² Bestimmung von Sicherheitsbeständen,⁴¹³ Auftragsabwicklung,⁴¹⁴ Auftragsüberwachung,⁴¹⁵ Installation bei Kunden und Kundenservice⁴¹⁶ sowie Recycling.⁴¹⁷

Problematisch an den Untersuchungsergebnissen von Voorhees et al. ist jedoch, dass Verantwortlichkeiten für Aufgaben abgefragt werden, die nach Ansicht von Voorhees et al. Aufgaben von Marketing & Vertrieb und bzw. oder Logistik sind, obwohl dies zumindest bezüglich einiger dieser Aufgaben fraglich ist - z.B. bezüglich Einkauf und Produktionsplanung. Somit könnte es bei den identifizierten Aufgaben sein, dass es sich tatsächlich um Aufgaben von Marketing & Vertrieb oder Logistik handelt, bezüglich derer Unklarheit bzw. Uneinigkeit besteht. Es könnte jedoch auch sein, dass keiner der beiden Funktionsbereiche für die entsprechende Aufgabe verantwortlich ist. Darüber hinaus wird von den Autoren der Studie auch nicht untersucht, ob es sich bei den Aufgaben um Schnittstellenaktivitäten handelt oder ob diese lediglich einen der Bereiche betreffen.⁴¹⁸

Gleicht man die von Voorhees et al. genannten Aufgaben mit den vorangehend angeführten belegten Schnittstellenaktivitäten ab, so lässt sich feststellen, dass bezüglich der folgenden gemeinsamen Aufgaben potenziell Uneinigkeit in der Verantwortung besteht: Bestandsmanagement, Abwicklung von Kundenaufträgen sowie Kundenservice.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.18: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Marketing & Vertrieb und Logistik, bezüglich derer potenziell Unklarheit darüber besteht, was die Zuständigkeiten für diese Aktivitäten anbetrifft.

⁴⁰⁸ Vgl. Aussage Nr. 317: Lynagh/Poist (1984), S. 36-37, S. 39 u. S. 42.

⁴⁰⁹ Vgl. Aussage Nr. 253: Voorhees et al. (1988), S. 35 u. S. 45-46.

⁴¹⁰ Vgl. Aussage Nr. 254: Voorhees et al. (1988), S. 42 u. S. 45-46.

⁴¹¹ Vgl. Aussage Nr. 255: Voorhees et al. (1988), S. 42 u. S. 45-46.

⁴¹² Vgl. Aussage Nr. 256: Voorhees et al. (1988), S. 42 u. S. 45-46.

⁴¹³ Vgl. Aussage Nr. 257: Voorhees et al. (1988), S. 42 u. S. 45-46.

⁴¹⁴ Vgl. Aussage Nr. 258: Voorhees et al. (1988), S. 42 u. S. 45-46.

⁴¹⁵ Vgl. Aussage Nr. 259: Voorhees et al. (1988), S. 42 u. S. 45-46.

⁴¹⁶ Vgl. Aussage Nr. 260: Voorhees et al. (1988), S. 42 u. S. 45-46.

⁴¹⁷ Vgl. Aussage Nr. 261: Voorhees et al. (1988), S. 42 u. S. 45-46.

⁴¹⁸ Vgl. Voorhees et al. (1988).

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.19: Bezüglich der Schnittstellenaktivität Bestandsmanagement von Logistik und Marketing & Vertrieb besteht potenziell Unklarheit darüber, was die Zuständigkeit für diese Aktivität anbetrifft.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.20: Bezüglich der Schnittstellenaktivität Abwicklung von Kundenaufträgen von Logistik und Marketing & Vertrieb besteht potenziell Unklarheit darüber, was die Zuständigkeit für diese Aktivität anbetrifft.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.21: Bezüglich der Schnittstellenaktivität Kundenservice von Logistik und Marketing & Vertrieb besteht potenziell Unklarheit darüber, was die Zuständigkeit für diese Aktivität anbetrifft.

Neben potentiellen Unklarheiten was bestimmte Aufgaben anbelangt, existieren bezüglich der Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb weitere mögliche Probleme. Die Untersuchungen von van Hoek und Mitchell zeigen, dass zwischen den beiden Funktionsbereichen kaum Einigkeit besteht bezüglich der zu verfolgenden Ziele.⁴¹⁹ Laut dieser Untersuchung sind sich Mitarbeiter aus Logistik und Marketing & Vertrieb einig darüber, dass die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche besser werden sollte.⁴²⁰

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.22: Zwischen den Funktionsbereichen Logistik und Marketing & Vertrieb bestehen potentiell Unstimmigkeiten, was die zu verfolgenden Ziele anbetrifft.

Weitere potentielle Probleme zeigt Ellinger auf. Er erwähnt, dass die Beziehungen von Logistik und Marketing & Vertrieb dazu neigen, von Konflikten und einem Mangel an Kommunikation gekennzeichnet zu sein.⁴²¹ Mit seinen Untersuchungen weist Ellinger nach, dass die beiden Funktionsbereiche eher gelegentlich als oft zusammen-

⁴¹⁹ Vgl. Aussage Nr. 355: van Hoek/Mitchell (2006), S. 275-277.

⁴²⁰ Vgl. Aussage Nr. 356: van Hoek/Mitchell (2006), S. 275-277.

⁴²¹ Vgl. Aussage Nr. 53: Ellinger (2000), S. 86.

arbeiten.⁴²² Weiter findet Ellinger heraus, dass die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern der beiden Funktionsbereiche nicht effektiv in Bezug auf die gemeinsamen Aktivitäten sind. Zusammenarbeit wird als wichtig erachtet, jedoch nicht betrieben.⁴²³ Es kann folglich geschlossen werden, dass Logistik und Marketing & Vertrieb potentiell weniger zusammenarbeiten, als dies aufgrund der gemeinsamen Aktivitäten nötig wäre.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.23: Die Beziehungen von Mitarbeitern von Logistik und Marketing & Vertrieb sind potenziell von Konflikten und einem Mangel an Kommunikation geprägt.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.24: Logistik und Marketing & Vertrieb arbeiten potentiell weniger zusammen, als dies aufgrund der Schnittstellenaktivitäten notwendig wäre.

Eine weitere Problematik zeigen Lynch und Whicker mit ihren Untersuchungen auf. Sie finden heraus, dass zwar Logistikmanager ein gutes Verständnis von den Aufgaben von Marketing & Vertrieb haben,⁴²⁴ dies jedoch umgekehrt nicht so ist.⁴²⁵ Ihrer Forschungsergebnisse nach, haben Manager aus Marketing & Vertrieb nur ein geringes Verständnis von den Aufgaben der Logistik.⁴²⁶

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.25: Logistikmanager haben potentiell ein gutes Verständnis von den Aufgaben von Marketing & Vertrieb.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.26: Manager von Marketing & Vertrieb haben potentiell ein geringes Verständnis von den Aufgaben der Logistik.

⁴²² Vgl. Aussage Nr. 54: Ellinger (2000), S. 86.

⁴²³ Vgl. Aussage Nr. 60: Ellinger (2000), S. 89.

⁴²⁴ Vgl. Aussage Nr. 118: Lynch/Whicker (2008), S. 172.

⁴²⁵ Vgl. Aussage Nr. 119: Lynch/Whicker (2008), S. 172.

⁴²⁶ Vgl. Aussage Nr. 119: Lynch/Whicker (2008), S. 172.

In unterschiedlichen Unternehmen sind die Zusammenarbeit und die Abstimmung der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb unterschiedlich ausgeprägt. So zeigen Murphy und Poist mit ihren Untersuchungen, dass der Grad der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich sein kann und von sehr gering bis sehr hoch reichen kann.⁴²⁷

Gimenez untersucht u.a. den Grad der Integration⁴²⁸ von Logistik und Marketing & Vertrieb in Unternehmen. Die Untersuchungen von Gimenez haben zum Ergebnis, dass Unternehmen unterschiedliche Grade der Integration von Logistik und Marketing & Vertrieb sowie von Logistik und Produktion aufweisen.⁴²⁹ In der Regel haben Unternehmen einen höheren Grad an Integration von Logistik und Produktion als von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁴³⁰ Des Weiteren zeigen die Untersuchungen von Gimenez, dass Unternehmen einen Integrationsprozess durchlaufen bzw. dass verschiedenen Stadien der internen Integration bestehen: 1. keine Integration, 2. mittlerer Grad an Integration von Logistik und Produktion und geringer Grad an Integration von Logistik und Marketing & Vertrieb, 3. hoher Grad an Integration von Logistik und Produktion sowie von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁴³¹ Bei einem geringen Integrationsgrad arbeiten die Funktionsbereiche eher auf operativer als auf strategischer Ebene zusammen.⁴³²

Aufgrund des Verständnisses des Integrationsbegriffes von Gimenez können an dieser Stelle auch die Begriffe Koordination und Abstimmung verwendet werden.⁴³³ Somit kann festgestellt werden, dass unterschiedliche Unternehmen auch unterschiedliche Grade der Abstimmung der beiden Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb aufweisen können.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.27: Der Grad der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb kann in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich sein.

⁴²⁷ Vgl. Aussage Nr. 177: Murphy/Poist (1996), S. 20; Aussage Nr. 200: Murphy/Poist (1994), S. 6.

⁴²⁸ Gimenez versteht Integration als Koordination und Zusammenarbeit von Logistik mit anderen Funktionsbereichen. Vgl. Gimenez (2006), S. 232.

⁴²⁹ Vgl. Aussage Nr. 81: Gimenez (2006), S. 239.

⁴³⁰ Vgl. Aussage Nr. 84: Gimenez (2006), S. 240.

⁴³¹ Vgl. Aussage Nr. 86: Gimenez (2006), S. 240; Aussage Nr. 90: Gimenez (2006), S. 243.

⁴³² Vgl. Aussage Nr. 85: Gimenez (2006), S. 240.

⁴³³ Vgl. Gimenez (2006), S. 232.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.28: Unternehmen durchlaufen einen internen Integrationsprozess. In der Regel erfolgt zunächst eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Produktion und erst anschließend eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Zum Aufwand für eine Verbesserung der Abstimmung und somit auch der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb finden sich in der Literatur unterschiedliche Auffassungen. Murphy und Poist kommen bei ihren Untersuchungen zu dem Schluss, dass sich die Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche in kurzer Zeit und mit geringem Aufwand verbessern lässt, da die Instrumente⁴³⁴ hierfür wenig komplex sind.⁴³⁵

Anderer Auffassung ist diesbezüglich Ellinger. Ellinger führt an, dass die Integration⁴³⁶ von Logistik und Marketing & Vertrieb mit Managementaufwand und finanziellem Aufwand verbunden ist.⁴³⁷ Des Weiteren konstatiert Ellinger, dass die Integration der beiden Funktionsbereiche häufig radikale Veränderungen bisheriger Arbeitspraktiken erfordert.⁴³⁸ Gustin et al. erwähnen zudem, dass die Erhaltung der Schnittstelle einer hohen Verfügbarkeit von Informationen bedarf.⁴³⁹ Diese Bereitstellung der Informationen ist mit Aufwand verbunden.

An dieser Stelle wird der Auffassung von Ellinger gefolgt. Die Integration der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb und somit die Verbesserung der Abstimmung und schließlich der Zusammenarbeit ist nach Ansicht des Autors mit Managementaufwand, organisatorischem Aufwand und finanziellem Aufwand verbunden.⁴⁴⁰ Die Aussage von Murphy und Poist, dass die Instrumente zur Verbesserung der Zusammenarbeit wenig komplex und somit leicht in der Umsetzung sind ist kritisch zu betrachten.⁴⁴¹ So lässt sich beispielsweise die Bildung einer kooperativen Arbeitseinstellung nach Ansicht des Autors nicht kurzfristig umsetzen sondern muss

⁴³⁴ Zu den Instrumenten zählen Murphy und Poist u.a. eine kooperative Arbeitseinstellung, Unterstützung durch das Top Management, Informationsaustausch, gemeinsame Ziele, Schulung von Mitarbeitern. Vgl. Murphy/Poist (1994), S. 7-9.

⁴³⁵ Vgl. Aussage Nr. 184: Murphy/Poist (1996), S. 27; Aussage Nr. 208: Murphy/Poist (1994), S. 11-12.

⁴³⁶ Ellinger versteht Integration als Güte der Zusammenarbeit. Vgl. Ellinger (2000), S. 86.

⁴³⁷ Vgl. Aussage Nr. 51: Ellinger (2000), S. 86.

⁴³⁸ Vgl. Aussage Nr. 52: Ellinger (2000), S. 86.

⁴³⁹ Vgl. Aussage Nr. 112: Gustin et al. (1995), S. 2.

⁴⁴⁰ Vgl. Aussage Nr. 51: Ellinger (2000), S. 86; Aussage Nr. 52: Ellinger (2000), S. 86.

⁴⁴¹ Vgl. Aussage Nr. 184: Murphy/Poist (1996), S. 27; Aussage Nr. 208: Murphy/Poist (1994), S. 11-12.

über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden. Als weiteres Beispiel kann die Schulung von Mitarbeitern angeführt werden, welche durchaus mit finanziellem und zeitlichem Aufwand verbunden ist.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.29: Die Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb ist mit Managementaufwand, organisatorischem Aufwand und finanziellem Aufwand verbunden.

Die Untersuchungen von Ellinger haben als weiteres Ergebnis, dass Logistikmanager die Zeit zur Verbesserung der Beziehung zum Marketing als wertvoll einschätzen.⁴⁴² Abstrahieren lässt sich daraus, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb von den Logistikmitarbeitern als wichtig erachtet werden.

Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.30: Maßnahmen zur Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb werden von den Logistikmitarbeitern als wichtig erachtet.

4.2.5.2 Einflussfaktoren

Die Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb werden in der Fachliteratur umfassend behandelt.

Ein in vielen Veröffentlichungen genannter Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Kommunikation bzw. der Austausch von Informationen.⁴⁴³

Lynch und Whicker identifizieren fehlerhaften, unzureichenden und verspäteten Informationsaustausch als Ursachen für Probleme bei den gemeinsamen Aufgaben von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁴⁴⁴ Gestützt wird dieses Erkenntnis durch weite-

⁴⁴² Vgl. Aussage Nr. 59: Ellinger (2000), S. 89.

⁴⁴³ Vgl. Bowersox et al. (2008); Lynch/Whicker (2008); Mollenkopf et al. (2007); Ellinger et al. (2006); Ellinger et al. (2000); Mollenkopf et al. (2000); Stank et al. (1999); Murphy/Poist (1996); Murphy/Poist (1994).

⁴⁴⁴ Vgl. Aussage Nr. 126: Lynch/Whicker (2008), S. 173-175; Aussage Nr. 129: Lynch/Whicker (2008), S. 176.

re Forschungsarbeiten. So finden Murphy und Poist heraus, dass ein Mangel an Kommunikation das größte Hindernis für eine gute Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche ist.⁴⁴⁵ Die Untersuchungen von Ellinger et al. haben zum Ergebnis, dass eine mangelhafte Kommunikation im Sinne einer nicht erfolgten oder zu späten Einbeziehung des anderen Funktionsbereichs die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb hemmt.⁴⁴⁶ Und Mollenkopf et al. weisen nach, dass fehlender Informationsaustausch der Grund für einen niedrigen Integrationsgrad⁴⁴⁷ der beiden Funktionsbereiche sein kann.⁴⁴⁸

Weiter finden Mollenkopf et al. heraus, dass die Integration von Logistik und Marketing & Vertrieb durch bereichsübergreifende Informationsverfügbarkeit und Informationsaustausch erreicht werden kann.⁴⁴⁹ Bowersox et al. erwähnen, dass die Informationsverfügbarkeit durch Informationssysteme unterstützt werden sollte. Sie erklären, dass Informationssysteme so aufgebaut sein sollten, dass für Logistik und Marketing & Vertrieb alle relevanten Informationen zu Verfügung stehen. Ihrer Auffassung nach, lassen sich somit Wettbewerbsvorteile durch die Integration⁴⁵⁰ der beiden Funktionsbereiche realisieren.⁴⁵¹

Murphy und Poist ermitteln Instrumente zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁴⁵² Zu diesen Instrumenten zählen u.a. das Teilen und Weitergeben von Informationen,⁴⁵³ funktionsbereichsübergreifende Diskussionen bei Problemen⁴⁵⁴ sowie die Einrichtung eines Koordinations-Komitees zur Besprechung von Themen der Zusammenarbeit.⁴⁵⁵

⁴⁴⁵ Vgl. Aussage Nr. 178: Murphy/Poist (1996), S. 20-21; Aussage Nr. 201: Murphy/Poist (1994), S. 6-7.

⁴⁴⁶ Vgl. Aussage Nr. 45: Ellinger et al. (2006), S. 12.

⁴⁴⁷ Mollenkopf et al. erklären nicht, was in diesem Fall unter Integrationsgrad zu verstehen ist. Sie weisen auf die Verbindungen von Logistik und Marketing & Vertrieb hin und untersuchen die Zusammenarbeit und Abstimmung der Funktionsbereiche. Vgl. Mollenkopf et al. (2007), S. 569 u. S. 581-583.

⁴⁴⁸ Vgl. Aussage Nr. 133: Mollenkopf et al. (2007), S. 583.

⁴⁴⁹ Vgl. Aussage Nr. 134: Mollenkopf et al. (2007), S. 583.

⁴⁵⁰ Bowersox et al. verstehen Integration als Abstimmung der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Bowersox et al. (2008), S. 88.

⁴⁵¹ Vgl. Aussage Nr. 275: Bowersox et al. (2008), S. 94.

⁴⁵² Vgl. Murphy/Poist (1996); Murphy/Poist (1994).

⁴⁵³ Vgl. Aussage Nr. 166: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 189: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁴⁵⁴ Vgl. Aussage Nr. 169: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 192: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁴⁵⁵ Vgl. Aussage Nr. 167: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 190: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch andere Autoren. Mollenkopf et al. weisen mit ihren Untersuchungen nach, dass ein hoher Grad an funktionsbereichsübergreifendem persönlichem Kontakt zu einer stärkeren Integration⁴⁵⁶ von Logistik und Marketing & Vertrieb führt.⁴⁵⁷ Die Untersuchungen von Ellinger et al. haben zum Ergebnis, dass eine Einbeziehung bzw. Information des jeweils anderen Funktionsbereichs bei Angelegenheiten, welche die Schnittstelle betreffen, förderlich auf die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb wirkt.⁴⁵⁸ Und Lynch und Whicker erwähnen, dass häufiger gemeinsame Diskussionen durchgeführt werden sollten, um das wechselseitige Verständnis und die Kommunikation der Funktionsbereiche zu verbessern.⁴⁵⁹

Eine etwas differenziertere Betrachtung findet sich bei Stank et al.⁴⁶⁰ Sie finden heraus, dass eine häufige Interaktion von Logistik und Marketing & Vertrieb in der Regel positiv auf die Effektivität der Beziehung der Funktionsbereiche wirkt, dass jedoch in Einzelfällen auch das Gegenteil eintreten kann und sich die Erhöhung der Häufigkeit der Interaktion negativ auf die Effektivität der Beziehung auswirkt.⁴⁶¹

Auch Ellinger et al. betrachten die funktionsbereichsübergreifende Kommunikation etwas detaillierter.⁴⁶² Sie stellen fest, dass informelle Zusammenarbeit zwischen Logistik und Marketing & Vertrieb einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Effektivität der Beziehung hat.⁴⁶³ Formeller Informationsaustausch hingegen hat keinen Einfluss darauf.⁴⁶⁴ Und verpflichtender persönlicher Kontakt von Mitarbeitern der beiden Funktionsbereiche, wie beispielsweise bei Regelmeetings, hat gemäß der Untersuchung von Ellinger et al. einen negativen Effekt auf die empfundene Effektivität der Beziehung von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁴⁶⁵ Mollenkopf et al. finden heraus, dass ein hoher Grad an Formalisierung die Integration⁴⁶⁶ von Logistik und Marketing & Vertrieb hemmt.⁴⁶⁷

⁴⁵⁶ Mollenkopf et al. verstehen Integration als funktionsbereichsübergreifende Informationsverfügbarkeit und Koordination der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Mollenkopf et al. (2000), S. 92.

⁴⁵⁷ Vgl. Aussage Nr. 140: Mollenkopf et al. (2000), S. 95 u. S. 104.

⁴⁵⁸ Vgl. Aussage Nr. 40: Ellinger et al. (2006), S. 8.

⁴⁵⁹ Vgl. Aussage Nr. 130: Lynch/Whicker (2008), S. 176.

⁴⁶⁰ Vgl. Stank et al. (1999).

⁴⁶¹ Vgl. Aussage Nr. 247: Stank et al. (1999), S. 20; Aussage Nr. 248: Stank et al. (1999), S. 20.

⁴⁶² Vgl. Ellinger et al. (2000).

⁴⁶³ Vgl. Aussage Nr. 276: Ellinger et al. (2000), S. 12 u. S. 14-15.

⁴⁶⁴ Vgl. Aussage Nr. 277: Ellinger et al. (2000), S. 12 u. S. 15.

⁴⁶⁵ Vgl. Aussage Nr. 278: Ellinger et al. (2000), S. 12 u. S. 15.

⁴⁶⁶ Mollenkopf et al. verstehen Integration als funktionsbereichsübergreifende Informationsverfügbarkeit und Koordination der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Mollenkopf et al. (2000), S. 92.

⁴⁶⁷ Vgl. Aussage Nr. 141: Mollenkopf et al. (2000), S. 96 u. S. 104.

Es lässt sich schlussfolgern, dass die Kommunikation zwischen Logistik und Marketing & Vertrieb einen Einfluss auf die Abstimmung der Funktionsbereiche hat. Dieser Einfluss ist abhängig von der Ausprägung der Kommunikation im jeweiligen Unternehmen.

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.1: Die funktionsbereichsübergreifende Kommunikation hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Ein weiterer in der Fachliteratur häufig behandelter Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb besteht in der Übereinstimmung der beiden Funktionsbereiche bezüglich der zu verfolgenden Ziele.⁴⁶⁸

Ellinger et al. stellen bei ihren Untersuchungen fest, dass sich eine Übereinstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb bezüglich der Priorisierung von Aufgaben und Verfolgung von Zielen positiv auf die Interaktion der Funktionsbereiche auswirkt.⁴⁶⁹ Konkurrierende Ziele hingegen hemmen gemäß Ellinger et al. die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁴⁷⁰ Weiter zeigen Sie mit ihren Untersuchungen, dass eine gemeinsame Verantwortung der beiden Funktionsbereiche für Ergebnisse die Zusammenarbeit fördert.⁴⁷¹

Die Kontrolle der Zielerreichung in Unternehmen erfolgt u.a. mittels Kennzahlen. Van Hoek und Mitchell stellen fest, dass das Vorhandensein funktionsbereichsübergreifender Erfolgskennzahlen zu einer besseren Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb führt.⁴⁷²

Auch Murphy und Poist setzen sich mit dem Aspekt der gemeinsamen Ziele von Logistik und Marketing & Vertrieb auseinander.⁴⁷³ Sie erwähnen, dass Verbesserungen der Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche immer auf dem Bestreben von Win-Win-Situationen basieren sollten.⁴⁷⁴ Mit ihren Untersuchungen belegen sie, dass

⁴⁶⁸ Vgl. Ellinger et al. (2006); Van Hoek/Mitchell (2006); Ellinger (2000); Stank et al. (1999); Murphy/Poist (1996); Murphy/Poist (1994).

⁴⁶⁹ Vgl. Aussage Nr. 49: Ellinger et al. (2006), S. 18.

⁴⁷⁰ Vgl. Aussage Nr. 47: Ellinger et al. (2006), S. 12.

⁴⁷¹ Vgl. Aussage Nr. 42: Ellinger et al. (2006), S. 8.

⁴⁷² Vgl. Aussage Nr. 359: Van Hoek/Mitchell (2006), S. 278.

⁴⁷³ Vgl. Murphy/Poist (1996); Murphy/Poist (1994).

⁴⁷⁴ Vgl. Aussage Nr. 160: Murphy/Poist (1996), S. 16.

ein Mangel an wechselseitigem Nutzen ein Hindernis für die Zusammenarbeit ist⁴⁷⁵ und dass die Entwicklung gemeinsamer Ziele ein Instrument zur Verbesserung eben dieser Zusammenarbeit ist.⁴⁷⁶ Des Weiteren stellen Murphy und Poist fest, dass Anreizsysteme, welche gemeinsame Ziele von Logistik und Marketing & Vertrieb berücksichtigen, ebenfalls ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit sind.⁴⁷⁷

Die Erkenntnisse von Murphy und Poist werden gestützt durch Forschungsergebnisse von Stank et al. Sie finden bei ihren Untersuchungen ebenfalls heraus, dass gemeinsame Ziele und gemeinsame Anreize die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb fördern.⁴⁷⁸

Der Einflussfaktor der Anreizsysteme findet weitere Bestätigung durch Ellinger. Die Untersuchungen von Ellinger haben zum Ergebnis, dass Bewertungs- und Entlohnungssysteme, in welchen Zusammenarbeit Berücksichtigung findet, die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb auch tatsächlich fördern.⁴⁷⁹

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.2: Die Abstimmung bezüglich der zu verfolgenden Ziele hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.3: Das Vorhandensein von Anreizsystemen, welche die gemeinsamen Ziele bzw. die Zusammenarbeit berücksichtigen, hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Neben den bereits genannten Faktoren, hat auch die Unterstützung durch das obere Management Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb. Ellinger erwähnt, dass Mitarbeiter von Logistik und Marketing & Vertrieb zur inter-funktionalen Zusammenarbeit ermutigt werden sollten⁴⁸⁰ und Bowersox et al. konstatieren, dass eine Unterstützung durch das obere Management notwendig ist, um

⁴⁷⁵ Vgl. Aussage Nr. 179: Murphy/Poist (1996), S. 20-21; Aussage Nr. 202: Murphy/Poist (1994), S. 6-7.

⁴⁷⁶ Vgl. Aussage Nr. 163: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 186: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁴⁷⁷ Vgl. Aussage Nr. 170: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 193: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁴⁷⁸ Vgl. Aussage Nr. 250: Stank et al. (1999), S. 20.

⁴⁷⁹ Vgl. Aussage Nr. 55: Ellinger (2000), S. 87; Aussage Nr. 61: Ellinger (2000), S. 91; Aussage Nr. 67: Ellinger (2000), S. 93-94.

⁴⁸⁰ Vgl. Aussage Nr. 54: Ellinger (2000), S. 87.

durch die Integration⁴⁸¹ der beiden Funktionsbereiche Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.⁴⁸²

Neben diesen Aussagen finden sich in der Fachliteratur auch empirische Belege dafür, dass die Unterstützung durch das obere Management Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb hat. Mollenkopf et al. finden heraus, dass eine Förderung der funktionsbereichsübergreifenden Interaktion durch das obere Management zu einer stärkeren Integration⁴⁸³ von Logistik und Marketing führen.⁴⁸⁴ Ellinger et al. belegen mit ihren Untersuchungen sowohl, dass eine Ermutigung zur funktionsbereichsübergreifenden Zusammenarbeit durch das obere Management förderlich für die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb ist⁴⁸⁵ als auch, dass ein Mangel an solcher Ermutigung die Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche hemmt.⁴⁸⁶ Ellinger et al. schlussfolgern daraus, dass eine Förderung der funktionsbereichsübergreifenden Interaktion durch das obere Management notwendig ist für eine gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁴⁸⁷

Zu diesen Erkenntnissen gelangen auch Murphy und Poist. Ihre Untersuchungen haben zum Ergebnis, dass fehlende Förderung der Zusammenarbeit durch das Management ein Hindernis für eine gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb ist⁴⁸⁸ sowie dass die Unterstützung durch das obere Management ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche ist.⁴⁸⁹

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.4: Die Förderung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit durch das obere Management hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

⁴⁸¹ Bowersox et al. verstehen Integration als Abstimmung der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Bowersox et al. (2008), S. 88.

⁴⁸² Vgl. Aussage Nr. 271: Bowersox et al. (2008), S. 91-92.

⁴⁸³ Mollenkopf et al. verstehen Integration als funktionsbereichsübergreifende Informationsverfügbarkeit und Koordination der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Mollenkopf et al. (2000), S. 92.

⁴⁸⁴ Vgl. Aussage Nr. 137: Mollenkopf et al. (2000), S. 93 u. S. 102-103.

⁴⁸⁵ Vgl. Aussage Nr. 43: Ellinger et al. (2006), S. 8.

⁴⁸⁶ Vgl. Aussage Nr. 48: Ellinger et al. (2006), S. 12.

⁴⁸⁷ Vgl. Aussage Nr. 50: Ellinger et al. (2006), S. 18.

⁴⁸⁸ Vgl. Aussage Nr. 181: Murphy/Poist (1996), S. 20-21; Aussage Nr. 204: Murphy/Poist (1994), S. 6-7.

⁴⁸⁹ Vgl. Aussage Nr. 162: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 185: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

Als nächstes werden die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche betrachtet. Ellinger et al. stellen fest, dass starke Arbeitsbeziehungen⁴⁹⁰ zwischen Mitarbeitern aus Logistik und Marketing & Vertrieb die Zusammenarbeit fördern.⁴⁹¹ Schlechte Arbeitsbeziehungen⁴⁹² hingegen hemmen gemäß der Untersuchungen von Ellinger et al. die Zusammenarbeit der Funktionsbereiche.⁴⁹³

Unterstützt werden die Erkenntnisse von Ellinger et al. von den Forschungsergebnissen von Mollenkopf et al. Mollenkopf et al. finden heraus, dass die Integration⁴⁹⁴ von Logistik und Marketing & Vertrieb durch starke persönliche Arbeitsbeziehungen gefördert wird.⁴⁹⁵

Van Hoek und Mitchell bestätigen mit ihren Untersuchungen, dass eine Verbesserung der funktionsbereichsübergreifenden Beziehungen zu einer besseren Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb führt.⁴⁹⁶ Mollenkopf et al. finden heraus, dass ein hoher Grad an kooperativem Verhalten zu einer stärkeren Integration⁴⁹⁷ von Logistik und Marketing & Vertrieb führt.⁴⁹⁸ Und Murphy und Poist belegen, dass persönliche Konflikte ein Hindernis einer guten Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche sind.⁴⁹⁹

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.5: Die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

⁴⁹⁰ Gemäß Ellinger et al. zeichnen sich starke Arbeitsbeziehungen durch ein gemeinsames Zielverständnis, eine gewisse Dauer der Beziehung, ein Vertrauensverhältnis sowie durch eine gemeinsame konstruktive Problemlösung aus. Vgl. Ellinger et al. (2006), S. 8.

⁴⁹¹ Vgl. Aussage Nr. 41: Ellinger et al. (2006), S. 8.

⁴⁹² Gemäß Ellinger et al. zeichnen sich schlechte Arbeitsbeziehungen durch einen Mangel an Vertrauen, an Kompromissbereitschaft und an Wertschätzung aus. Vgl. Ellinger et al. (2006), S. 12.

⁴⁹³ Vgl. Aussage Nr. 46: Ellinger et al. (2006), S. 12.

⁴⁹⁴ Mollenkopf et al. erklären nicht, was in diesem Fall unter Integration zu verstehen ist. Sie weisen auf die Verbindungen von Logistik und Marketing & Vertrieb hin und untersuchen die Zusammenarbeit und Abstimmung der Funktionsbereiche. Vgl. Mollenkopf et al. (2007), S. 569 u. S. 581-583.

⁴⁹⁵ Vgl. Aussage Nr. 132: Mollenkopf et al. (2007), S. 581; Aussage Nr. 135: Mollenkopf et al. (2007), S. 583.

⁴⁹⁶ Vgl. Aussage Nr. 358: Van Hoek/Mitchell (2006), S. 278.

⁴⁹⁷ Mollenkopf et al. verstehen Integration als funktionsbereichsübergreifende Informationsverfügbarkeit und Koordination der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Mollenkopf et al. (2000), S. 92.

⁴⁹⁸ Vgl. Aussage Nr. 138: Mollenkopf et al. (2000), S. 94 u. S. 103-104.

⁴⁹⁹ Vgl. Aussage Nr. 183: Murphy/Poist (1996), S. 20-21; Aussage Nr. 206: Murphy/Poist (1994), S. 6-7.

Eng verwandt mit den Arbeitsbeziehungen ist die gegenseitige Haltung bzw. Einstellung der Mitarbeiter von Logistik und Marketing & Vertrieb. Ellinger et al. haben sich mit diesem Aspekt auseinandergesetzt und herausgefunden, dass sich die gegenseitige Einstellung auf die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb auswirken kann.⁵⁰⁰

Ellinger et al. haben die gegenseitige Wahrnehmung von Mitarbeitern aus Logistik und Marketing & Vertrieb und somit auch deren gegenseitige Einstellung detailliert untersucht.⁵⁰¹ Sie finden heraus, dass aus Sicht von Logistikmanagern, die Marketingmanager zu selten Kontakt zu ihnen aufnehmen.⁵⁰² Dies ist insbesondere deshalb beachtenswert, da Ellinger nachweist, dass die Häufigkeit der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Effektivität der Beziehung der beiden Funktionsbereiche hat.⁵⁰³ Gemäß Ellinger et al. kritisieren Logistikmanager u.a. weiter, dass Marketingmanager eine zu starke Fokussierung auf Verkäufe haben und der Auffassung seien, dass Logistik einfach wäre.⁵⁰⁴ Und Marketingmanager bemängeln bezüglich ihrer Kollegen aus der Logistik u.a., dass diese zu wenig die Kundenbedürfnisse berücksichtigen und unwillig sind auf Anfragen zu reagieren.⁵⁰⁵

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.6: Die gegenseitige Einstellung der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Im Kontext der Arbeitsbeziehungen und der gegenseitigen Einstellung ist auf teambildenden Maßnahmen einzugehen. Murphy und Poist zeigen auf, dass gemeinsame

⁵⁰⁰ Vgl. Aussage Nr. 29: Ellinger et al. (2006), S. 5.

⁵⁰¹ Vgl. Ellinger et al. (2006).

⁵⁰² Vgl. Aussage Nr. 30: Ellinger et al. (2006), S. 6.

⁵⁰³ Vgl. Aussage Nr. 62: Ellinger (2000), S. 91.

⁵⁰⁴ Vgl. Aussage Nr. 32: Ellinger et al. (2006), S. 6; Aussage Nr. 33: Ellinger et al. (2006), S. 6. Für die vollständigen Ergebnisse der Wahrnehmung von Marketingmanagern durch Logistikmanager siehe Aussagen 30-34: Ellinger et al. (2006), S. 6.

⁵⁰⁵ Vgl. Aussage Nr. 35: Ellinger et al. (2006), S. 6; Aussage Nr. 38: Ellinger et al. (2006), S. 6. Für die vollständigen Ergebnisse der Wahrnehmung von Logistikmanagern durch Marketingmanager siehe Aussagen 35-38: Ellinger et al. (2006), S. 6.

außerberufliche Aktivitäten ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb sind.⁵⁰⁶

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.7: Die Durchführung teambildender Maßnahmen mit den Mitarbeitern der beiden Funktionsbereiche hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Weiter zeigen Murphy und Poist auf, dass das Schaffen einer Kultur der Zusammenarbeit ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb ist.⁵⁰⁷ Passend dazu finden Stank et al. heraus, dass das Schaffen einer Atmosphäre der Teamarbeit die Grundlage für eine hohe Effektivität der Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche ist.⁵⁰⁸

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.8: Das Schaffen einer Kultur der Zusammenarbeit hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Lynch und Whicker zeigen, dass den Mitarbeitern der Logistik häufig das Verständnis dafür fehlt, warum bestimmte Entscheidungen bei Marketing & Vertrieb getroffen werden.⁵⁰⁹ Weiter decken sie auf, dass Mitarbeiter aus Marketing & Vertrieb häufig die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die Logistik nicht kennen.⁵¹⁰ Es fehlt den Mitarbeitern von Logistik und Marketing & Vertrieb also teilweise das Verständnis über die Aufgaben des anderen Funktionsbereichs sowie über die Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf den anderen Funktionsbereich. Dies ist insbesondere deshalb betrachtenswert, da nachfolgend genannte Untersuchungen einen Einfluss des Verständnisses der Aufgaben des jeweils anderen Bereichs auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb belegen.

⁵⁰⁶ Vgl. Aussage Nr. 173: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 196: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁵⁰⁷ Vgl. Aussage Nr. 175: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 198: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁵⁰⁸ Vgl. Aussage Nr. 249: Stank et al. (1999), S. 20.

⁵⁰⁹ Vgl. Aussage Nr. 127: Lynch/Whicker (2008), S. 173-175.

⁵¹⁰ Vgl. Aussage Nr. 128: Lynch/Whicker (2008), S. 173-175.

Ellinger et al. stellen bei ihren Untersuchungen fest, dass ungenügende Kenntnisse der Arbeit des anderen Funktionsbereichs die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb hemmen.⁵¹¹ Und Garver und Mentzer belegen, dass das Verstehen der eigenen Logistik von Mitarbeitern aus Marketing & Vertrieb die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche verbessert.⁵¹²

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.9: Das Verständnis von den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs durch Mitarbeiter von Logistik bzw. Marketing & Vertrieb hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Im Zusammenhang mit dem gegenseitigen Verständnis der Aufgaben sind weitere in der Fachliteratur genannte Einflussfaktoren zu behandeln:

Van Hoek und Mitchell finden heraus, dass funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme wie Job Rotation zu einer besseren Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb führen.⁵¹³ Forschungsergebnisse von Murphy und Poist unterstützen dies. Murphy und Poist belegen, dass Job Rotation ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb ist.⁵¹⁴

Murphy und Poist ermitteln des Weiteren die Durchführung gemeinsamer Projekte als ebenfalls ein Instrument, um die Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche zu verbessern.⁵¹⁵

Des Weiteren wird in der Fachliteratur die Durchführung von Schulungen behandelt. Lynch und Whicker erwähnen, dass häufiger gemeinsame Trainings durchgeführt werden sollten, um das gegenseitige Verständnis und die Kommunikation von Logistik und Marketing & Vertrieb zu verbessern.⁵¹⁶ Mollenkopf et al. belegen, dass funktionsbereichsübergreifende Schulungen zu einer stärkeren Integration⁵¹⁷ von Logistik

⁵¹¹ Vgl. Aussage Nr. 44: Ellinger et al. (2006), S. 12.

⁵¹² Vgl. Aussage Nr. 80: Garver/Mentzer (2000), S. 126.

⁵¹³ Vgl. Aussage Nr. 357: Van Hoek/Mitchell (2006), S. 278.

⁵¹⁴ Vgl. Aussage Nr. 172: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 195: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁵¹⁵ Vgl. Aussage Nr. 164: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 187: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁵¹⁶ Vgl. Aussage Nr. 130: Lynch/Whicker (2008), S. 176.

⁵¹⁷ Mollenkopf et al. verstehen Integration als funktionsbereichsübergreifende Informationsverfügbarkeit und Koordination der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Mollenkopf et al. (2000), S. 92.

und Marketing & Vertrieb führen.⁵¹⁸ Murphy und Poist finden heraus, dass Schulungen der Mitarbeiter von Logistik und Marketing & Vertrieb zu den Inhalten des jeweils anderen Funktionsbereichs ein Instrument zur Verbesserung von deren Zusammenarbeit sind.⁵¹⁹ Und Bowersox et al. weisen darauf hin, dass Marketingmanager Schulungen zu Logistik erhalten sollten, um Wettbewerbsvorteile durch die Integration⁵²⁰ von Logistik und Marketing & Vertrieb zu erzielen.⁵²¹

Die Untersuchungen von Van Hoek und Mitchell haben zum Ergebnis, dass die Einrichtung eines funktionsbereichsübergreifenden Teams zur Lösung von Problemen zu einer besseren Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb führt.⁵²² Und Murphy und Poist zeigen auf, dass die Einrichtung eines gemeinsamen Koordinations-Komitees zur Besprechung von Themen der Zusammenarbeit ein Instrument ist, um die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb zu verbessern.⁵²³

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.10: Die Nutzung funktionsbereichsübergreifender Austauschprogramme hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.11: Die Durchführung gemeinsamer Projekte hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.12: Die Durchführung von Schulungen zu den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.13: Die Einrichtung funktionsbereichsübergreifender Teams zur Besprechung der Zusammenarbeit hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

⁵¹⁸ Vgl. Aussage Nr. 139: Mollenkopf et al. (2000), S. 94 u. S. 103.

⁵¹⁹ Vgl. Aussage Nr. 168: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 191: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁵²⁰ Bowersox et al. verstehen Integration als Abstimmung der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Bowersox et al. (2008), S. 88.

⁵²¹ Vgl. Aussage Nr. 273: Bowersox et al. (2008), S. 93.

⁵²² Vgl. Aussage Nr. 360: Van Hoek/Mitchell (2006), S. 278.

⁵²³ Vgl. Aussage Nr. 167: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 190: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

Murphy und Poist belegen des Weiteren, dass die Einsetzung eines Mitarbeiters als Kontaktperson zum jeweils anderen Funktionsbereich ebenfalls ein Instrument ist, um die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb zu verbessern.⁵²⁴

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.14: Die Einsetzung eines Mitarbeiters als Kontaktperson für den jeweils anderen Funktionsbereich hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Weiter finden Murphy und Poist heraus, dass die Einrichtung einer unabhängigen Beratungs- und Schlichtungsstelle bei Problemen zwischen den beiden Funktionsbereichen ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb ist.⁵²⁵

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.15: Die Einrichtung einer unabhängigen Beratungs- und Schlichtungsstelle für die beiden Funktionsbereiche hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Der organisatorische Aufbau eines Unternehmens kann ebenfalls einen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb haben. Ballou et al. erwähnen, dass das Auftreten funktionsbereichsübergreifender Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb davon abhängt, wie das Unternehmen organisiert ist.⁵²⁶ Murphy und Poist zeigen mit ihren Untersuchungen, dass eine unangemessene Organisation⁵²⁷ ein Hindernis für eine gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb ist.⁵²⁸ Sie finden weiter heraus, dass die Bildung einer Abteilung aus Logistik und Marketing & Vertrieb ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche ist.⁵²⁹ Bowersox et al. erwähnen, dass Logistik und Marke-

⁵²⁴ Vgl. Aussage Nr. 165: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 188: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁵²⁵ Vgl. Aussage Nr. 174: Murphy/Poist (1996), S. 19-20; Aussage Nr. 197: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

⁵²⁶ Vgl. Aussage Nr. 8: Ballou et al. (2000), S. 10.

⁵²⁷ Murphy und Poist erklären leider nicht, was eine unangemessene Organisation in diesem Zusammenhang ist. Vgl. Murphy/Poist (1996); Murphy/Poist (1994).

⁵²⁸ Vgl. Aussage Nr. 182: Murphy/Poist (1996), S. 20-21; Aussage Nr. 205: Murphy/Poist (1994), S. 6-7.

⁵²⁹ Vgl. Aussage Nr. 171: Murphy/Poist (1996), S. 18-19; Aussage Nr. 194: Murphy/Poist (1994), S. 4-5.

ting & Vertrieb organisatorisch nah⁵³⁰ beieinander sein sollten, um Wettbewerbsvorteile durch deren Integration⁵³¹ erzielen zu können.⁵³²

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.16: Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Murphy und Poist identifizieren den Mangel an Ressourcen als ein Hindernis für eine gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁵³³ Leider beschreiben sie nicht, von welcher Art von Ressourcen sie dabei sprechen. Es wird davon ausgegangen, dass von Murphy und Poist menschliche Arbeitskraft in den entsprechenden Funktionsbereichen gemeint ist.

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.17: Die in den beiden Funktionsbereichen vorhandenen Ressourcen im Sinne von menschlicher Arbeitskraft haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Gimenez und Ventura finden bei ihren Untersuchungen heraus, dass hohe externe Integration⁵³⁴ eines Unternehmens einen positiven Einfluss auf die interne Integration⁵³⁵ von Logistik und Marketing & Vertrieb hat.⁵³⁶ Eine gute Abstimmung mit anderen Unternehmen führt demnach auch zu einer guten Abstimmung der internen Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.18: Die Abstimmung mit anderen Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

⁵³⁰ Z.B. beide Funktionsbereiche unter derselben nächsthöheren Organisationseinheit angeordnet.

Vgl. Bowersox et al. (2008), S. 93.

⁵³¹ Bowersox et al. verstehen Integration als Abstimmung der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Bowersox et al. (2008), S. 88.

⁵³² Vgl. Aussage Nr. 274: Bowersox et al. (2008), S. 93.

⁵³³ Vgl. Aussage Nr. 180: Murphy/Poist (1996), S. 20-21; Aussage Nr. 203: Murphy/Poist (1994), S. 6-7.

⁵³⁴ Gimenez und Ventura verstehen externe Integration als Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in der Supply Chain. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁵³⁵ Gimenez und Ventura verstehen interne Integration als Abstimmung unter verschiedenen Funktionsbereichen in einem Unternehmen. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁵³⁶ Vgl. Aussage Nr. 104: Gimenez/Ventura (2005), S. 32-33.

Mollenkopf et al. zeigen darüber hinaus auf, dass das Streben nach einem guten Kundenservice ein Grund für einen hohen Grad an Integration⁵³⁷ von Logistik und Marketing & Vertrieb sein kann.⁵³⁸ Somit hat der Kundenservice einen Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.19: Der Kundenservice eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Voranehend werden viele Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb aufgezeigt und somit auch Möglichkeiten, positiv auf die Abstimmung einzuwirken. Murphy und Poist belegen mit ihren Untersuchungen, dass Unternehmen, welche eine große Anzahl an Instrumenten zur Förderung der Zusammenarbeit der Funktionsbereiche einsetzen einen hohen Grad an Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb aufweisen.⁵³⁹

Forschungsaussage Log-M&V-Einfl.20: Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung der Zusammenarbeit hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

4.2.5.3 Auswirkungen

Garver und Mentzer erwähnen, dass die Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb besonders zu beachten ist, wenn sich Unternehmen stärker auf ihre Kunden bzw. deren Bedürfnisse ausrichten wollen.⁵⁴⁰ Gimenez und Ventura führen an, dass die Koordination der Funktionsbereiche Logistik, Marketing & Vertrieb sowie Produktion wesentlich ist, um Kundenbedürfnisse befriedigen zu können.⁵⁴¹ Ellinger et al. bemerken, dass aus Sicht von Marketingmanagern die Logistik dabei helfen kann,

⁵³⁷ Mollenkopf et al. erklären nicht, was in diesem Fall unter Integrationsgrad zu verstehen ist. Sie weisen auf die Verbindungen von Logistik und Marketing & Vertrieb hin und untersuchen die Zusammenarbeit und Abstimmung der Funktionsbereiche. Vgl. Mollenkopf et al. (2007), S. 569 u. S. 581-583.

⁵³⁸ Vgl. Aussage Nr. 131: Mollenkopf et al. (2007), S. 581.

⁵³⁹ Vgl. Aussage Nr. 207: Murphy/Poist (1994), S. 9.

⁵⁴⁰ Vgl. Aussage Nr. 73: Garver/Mentzer (2000), S. 114.

⁵⁴¹ Vgl. Aussage Nr. 91: Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

Kundenbedürfnisse zu befriedigen.⁵⁴² Dazu passend belegen Flint und Mentzer mit Ihren Forschungsarbeiten, dass Logistiker, welche eng mit Marketing & Vertrieb zusammenarbeiten einen größeren Kundennutzen erzeugen, als jene, die dies nicht tun.⁵⁴³ Darüber hinaus erwähnt Ellinger, dass ohne Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb Kundenbedürfnisse nicht optimal befriedigt werden können⁵⁴⁴ und Emerson und Grimm stellen fest, dass ohne eine erfolgreiche Koordination der beiden Funktionsbereiche Kundenerwartungen nicht erfüllt werden können.⁵⁴⁵

Aus all diesen Aussagen der Fachliteratur lässt sich schließen, dass sich die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb auf die Erfüllung der Kundenbedürfnisse auswirkt. Eine gute Abstimmung und somit gute Schnittstellenarbeit trägt demnach zu einer Erfüllung der Bedürfnisse bei, wohingegen eine schlechte Abstimmung die Erfüllung dieser Bedürfnisse potentiell hemmt.

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.1: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse bei.

Flint und Mentzer finden weiter heraus, dass Logistiker, welche auf Veränderungen bei den Kundenbedürfnissen entsprechend reagieren können bzw. welche ihre Kollegen aus Marketing & Vertrieb dabei unterstützen können, zur Bindung von Kunden beitragen können.⁵⁴⁶ Abstrahiert lässt sich somit formulieren, dass eine gute Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche positiv auf die Bindung von Kunden wirken kann.

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.2: Eine gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb fördert die Kundenbindung.

Rinehart et al. führen allgemein an, dass die Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb gemeinsam die Kundenzufriedenheit beeinflussen.⁵⁴⁷ Die Abstimmung der

⁵⁴² Vgl. Aussage Nr. 39: Ellinger et al. (2006), S. 6.

⁵⁴³ Vgl. Aussage Nr. 296: Flint/Mentzer (2000), S. 27.

⁵⁴⁴ Vgl. Aussage Nr. 57: Ellinger (2000), S. 87.

⁵⁴⁵ Vgl. Aussage Nr. 283: Emerson/Grimm (1996), S. 29.

⁵⁴⁶ Vgl. Aussage Nr. 297: Flint/Mentzer (2000), S. 32.

⁵⁴⁷ Vgl. Aussage Nr. 342: Rinehart et al. (1989), S. 65.

Aktivitäten dieser Funktionsbereiche wirkt sich demnach auf die Zufriedenheit der Kunden aus.

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.3: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zur Kundenzufriedenheit bei.

Ein weiterer Aspekt, welcher von der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb bzw. von deren Abstimmung beeinflusst wird, ist der Kundenservice. Ellinger findet heraus, dass schlechte Arbeitsbeziehungen der beiden Funktionsbereiche zu einem schlechten Kundenservice führen⁵⁴⁸ sowie, dass gute Arbeitsbeziehungen förderlich für den Kundenservice sind.⁵⁴⁹ Des Weiteren zeigt er, dass Unternehmen die Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche fördern sollten, um den Kundenservice zu verbessern⁵⁵⁰ und um sich dadurch differenzieren zu können.⁵⁵¹ Auch Mollenkopf et al. befassen sich mit der Differenzierung durch Kundenservice und finden heraus, dass ein hoher Grad an Integration⁵⁵² von Logistik und Marketing & Vertrieb eine solche Differenzierung ermöglicht.⁵⁵³

Emerson und Grimm stellen fest, dass die Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb entscheidend für den Kundenservice ist⁵⁵⁴ und dass es schwierig ist, guten Kundenservice zu gewährleisten, weil hierzu die Aktivitäten der beiden Funktionsbereiche koordiniert werden müssen.⁵⁵⁵ Gattorna et al. erwähnen ebenfalls, dass die Koordination von Logistik und Marketing & Vertrieb wichtig ist, um einen guten Kundenservice zu gewährleisten.⁵⁵⁶

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.4: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zu einem guten Kundenservice bei.

⁵⁴⁸ Vgl. Aussage Nr. 65: Ellinger (2000), S. 93.

⁵⁴⁹ Vgl. Aussage Nr. 66: Ellinger (2000), S. 93.

⁵⁵⁰ Vgl. Aussage Nr. 67: Ellinger (2000), S. 93-94.

⁵⁵¹ Vgl. Aussage Nr. 68: Ellinger (2000), S. 94-95.

⁵⁵² Mollenkopf et al. erklären nicht, was in diesem Fall unter Integrationsgrad zu verstehen ist. Sie weisen auf die Verbindungen von Logistik und Marketing & Vertrieb hin und untersuchen die Zusammenarbeit und Abstimmung der Funktionsbereiche. Vgl. Mollenkopf et al. (2007), S. 569 u. S. 581-583.

⁵⁵³ Vgl. Aussage Nr. 136: Mollenkopf et al. (2007), S. 585.

⁵⁵⁴ Vgl. Aussage Nr. 281: Emerson/Grimm (1996), S. 29.

⁵⁵⁵ Vgl. Aussage Nr. 282: Emerson/Grimm (1996), S. 29.

⁵⁵⁶ Vgl. Aussage Nr. 304: Gattorna et al. (1991), S. 16-17.

Gimenez und Ventura belegen mit ihren Untersuchungen, dass die Integration⁵⁵⁷ von Logistik und Marketing & Vertrieb einen positiven Einfluss auf die Integration von Logistik und Produktion hat.⁵⁵⁸ Und Chen et al. zeigen, dass eine häufige Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb dazu führt, dass unternehmensweite funktionsbereichsübergreifende Integration⁵⁵⁹ eher erreicht wird.⁵⁶⁰ Die Zusammenarbeit und Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb haben somit Auswirkungen auf die unternehmensinterne funktionsbereichsübergreifende Abstimmung.

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.5: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zu einer besseren Abstimmung von Logistik und Produktion bei.

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.6: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zu einer besseren Abstimmung aller Funktionsbereiche bei.

Neben einer besseren unternehmensinternen Abstimmung, lassen sich auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern feststellen. Garver und Mentzer führen an, dass die Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb von besonderer Wichtigkeit ist, wenn Unternehmen ihr Beziehungsmanagement verbessern wollen⁵⁶¹ und wenn sie das Konzept des Supply Chain Managements implementieren wollen.⁵⁶² Und Gimenez sowie Gimenez und Ventura belegen, dass die interne Integration⁵⁶³ von Logistik und Marketing & Vertrieb einen positiven Einfluss auf die externe Integration⁵⁶⁴ hat.⁵⁶⁵

⁵⁵⁷ Gimenez und Ventura verstehen interne Integration als Abstimmung unter verschiedenen Funktionsbereichen in einem Unternehmen. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁵⁵⁸ Vgl. Aussage Nr. 106: Gimenez/Ventura (2005), S. 33.

⁵⁵⁹ Chen et al. verstehen Integration in diesem Zusammenhang als Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Chen et al. (2007), S. 6.

⁵⁶⁰ Vgl. Aussage Nr. 26: Chen et al. (2007), S. 13.

⁵⁶¹ Vgl. Aussage Nr. 71: Garver/Mentzer (2000), S. 114.

⁵⁶² Vgl. Aussage Nr. 72: Garver/Mentzer (2000), S. 114.

⁵⁶³ Gimenez und Ventura verstehen interne Integration als Abstimmung unter verschiedenen Funktionsbereichen in einem Unternehmen. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

Gimenez versteht interne Integration als Koordination und Zusammenarbeit von Logistik mit anderen Funktionsbereichen. Vgl. Gimenez (2006), S. 232.

⁵⁶⁴ Gimenez und Ventura verstehen externe Integration als Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in der Supply Chain. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.
Gimenez versteht externe Integration als Abstimmung der logistischen Aktivitäten eines Unterneh-

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.7: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zu einer besseren Abstimmung mit anderen Unternehmen bei.

In einigen Veröffentlichungen finden sich Aussagen zu Auswirkungen der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb auf die Performances der einzelnen Funktionsbereiche sowie auf die Unternehmensperformance:

Stank et al. belegen, dass sich eine häufige Interaktion von Logistik und Marketing & Vertrieb positiv auf die Logistikperformance⁵⁶⁶ auswirkt⁵⁶⁷ sowie, dass ein hoher Grad an Integration⁵⁶⁸ von Logistik und Marketing & Vertrieb in Zusammenhang mit einer hohen Logistikperformance steht.⁵⁶⁹ Schramm-Klein und Morschett weisen mit ihren Untersuchungen nach, dass sich Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb positiv auf die Logistikperformance⁵⁷⁰ auswirkt.⁵⁷¹

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.8: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb hat einen positiven Einfluss auf die Performance⁵⁷² der Logistik.

Neben den Auswirkungen auf die Performance der Logistik sind auch Auswirkungen auf die Performance von Marketing & Vertrieb nachgewiesen. Ellinger erwähnt dass

mens mit den logistischen Aktivitäten von dessen Kunden und Lieferanten. Vgl. Gimenez (2006), S. 232.

⁵⁶⁵ Vgl. Aussage Nr. 87: Gimenez (2006), S. 242-243; Aussage Nr. 88: Gimenez (2006), S. 243; Aussage Nr. 89: Gimenez (2006), S. 243; Aussage Nr. 102: Gimenez/Ventura (2005), S. 32-33.

⁵⁶⁶ Stank et al. erklären nicht, was sie unter Performance verstehen. Sie ermitteln die Performance mittels Befragung von Logistikmanagern. Die Befragten schätzen dabei verschiedene Aspekte (teilweise logistische) Kennzahlen im Vergleich zur Konkurrenz auf einer 5-stufigen Likertskala ein.

⁵⁶⁷ Vgl. Aussage Nr. 246: Stank et al. (1999), S. 20.

⁵⁶⁸ Stank et al. verstehen Integration etwas unpräzise als Vereinigung verschiedener Funktionsbereiche. Vgl. Stank et al. (1999), S. 12.

⁵⁶⁹ Vgl. Aussage Nr. 251: Stank et al. (1999), S. 20-21.

⁵⁷⁰ Schramm-Klein und Morschett erklären nicht, was sie unter Performance verstehen. Sie ermitteln die Performance mittels Expertenbefragung. Es werden von den Experten Einschätzungen abgegeben im Vergleich zur Konkurrenz. Schramm-Klein und Morschett erfragen Einschätzungen zu funktionsbereichsspezifischen Kennzahlen. Vgl. Schramm-Klein/Morschett (2006).

⁵⁷¹ Vgl. Aussage Nr. 234: Schramm-Klein/Morschett (2006), S. 286.

⁵⁷² In Anlehnung an Morash et al. (1996) und Schramm-Klein/Morschett (2006) wird Performance in diesem Zusammenhang verstanden als Güte der Arbeit der Funktionsbereiche, welche sich über entsprechende Kennzahlen der Funktionsbereiche oder über die Ausprägung funktionsbereichsspezifischer Fähigkeiten im Vergleich zur Konkurrenz ermitteln lässt. Vgl. Morash et al. (1996); Schramm-Klein/Morschett (2006).

der Erfolg von Marketing & Vertrieb häufig von der Zusammenarbeit der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb abhängig ist.⁵⁷³ Flint und Mentzer zeigen mit ihren Untersuchungen, dass Logistiker den Funktionsbereich Marketing & Vertrieb unterstützen können, insbesondere auch beim Verkauf.⁵⁷⁴ Ellinger et al. weisen nach, dass die empfundene Effektivität der Beziehung von Logistik und Marketing & Vertrieb einen positiven Einfluss auf die Performance⁵⁷⁵ von Marketing & Vertrieb hat.⁵⁷⁶ Ebenso zeigt Ellinger, dass sich die Effektivität der Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche positiv auf die Performance⁵⁷⁷ von Marketing & Vertrieb auswirkt.⁵⁷⁸ Und Schramm-Klein und Morschett belegen, dass sich die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb positiv auf die Performance⁵⁷⁹ von Marketing & Vertrieb auswirkt.⁵⁸⁰

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.9: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb hat einen positiven Einfluss auf die Performance⁵⁸¹ von Marketing & Vertrieb.

Bezüglich der Auswirkungen der Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb auf die Performance des Unternehmens liegen widersprüchliche Forschungsergebnisse vor:

Chen et al. können bei ihren Untersuchungen keinen Zusammenhang von häufiger Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb und der Unternehmensper-

⁵⁷³ Vgl. Aussage Nr. 56: Ellinger (2000), S. 87.

⁵⁷⁴ Vgl. Aussage Nr. 298: Flint/Mentzer (2000), S. 36-37 u. S. 39.

⁵⁷⁵ Ellinger et al. verstehen Performance als Ausmaß, mit welchem bestimmte Ziele erreicht werden. Die Performances einzelner Funktionsbereiche können dabei als Teilmengen der Unternehmensperformance gesehen werden. Vgl. Ellinger et al. (2000), S. 4-5.

⁵⁷⁶ Vgl. Aussage Nr. 279: Ellinger et al. (2000), S. 12 u. S. 14-15.

⁵⁷⁷ Ellinger erklärt nicht, was er unter Performance versteht. Er ermittelt die Performance durch Befragung von Logistikmanagern. Die Befragten geben mittels einer 5-stufigen Likertskala Einschätzungen zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen und -anfragen sowie zu logistischen Kennzahlen im Vergleich zur Konkurrenz ab. Vgl. Ellinger (2000).

⁵⁷⁸ Vgl. Aussage Nr. 63: Ellinger (2000), S. 91.

⁵⁷⁹ Schramm-Klein und Morschett erklären nicht, was sie unter Performance verstehen. Sie ermitteln die Performance mittels Expertenbefragung. Es werden von den Experten Einschätzungen abgegeben im Vergleich zur Konkurrenz. Schramm-Klein und Morschett erfragen Einschätzungen zu funktionsbereichsspezifischen Kennzahlen. Vgl. Schramm-Klein/Morschett (2006).

⁵⁸⁰ Vgl. Aussage Nr. 233: Schramm-Klein/Morschett (2006), S. 286.

⁵⁸¹ In Anlehnung an Morash et al. (1996) und Schramm-Klein/Morschett (2006) wird Performance in diesem Zusammenhang verstanden als Güte der Arbeit der Funktionsbereiche, welche sich über entsprechende Kennzahlen der Funktionsbereiche oder über die Ausprägung funktionsbereichsspezifischer Fähigkeiten im Vergleich zur Konkurrenz ermitteln lässt. Vgl. Morash et al. (1996); Schramm-Klein/Morschett (2006).

formance⁵⁸² nachweisen.⁵⁸³ Und die Forschungsarbeiten von Gimenez und Ventura haben zum Ergebnis, dass die Integration⁵⁸⁴ von Logistik und Marketing & Vertrieb keinen Einfluss auf die Unternehmensperformance⁵⁸⁵ hat.⁵⁸⁶

Zu anderen Ergebnissen kommen Ellinger et al. Sie finden heraus, dass die empfundene Effektivität der Beziehung von Logistik und Marketing & Vertrieb über die Performance⁵⁸⁷ von Marketing & Vertrieb auf die Unternehmensperformance⁵⁸⁸ wirkt.⁵⁸⁹

Sezen kommt bei seinen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass sich die gemeinsame Performance⁵⁹⁰ von Logistik und Marketing & Vertrieb positiv auf die Unternehmensperformance⁵⁹¹ auswirkt.⁵⁹² Und die Forschungsarbeiten von Schramm-Klein und Morschett haben zum Ergebnis, dass sich die Koordination von Logistik und Marketing & Vertrieb auf die Unternehmensperformance⁵⁹³ auswirkt.⁵⁹⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass positive Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb eintreten können.

⁵⁸² Chen et al. erklären nicht, was sie unter Unternehmensperformance verstehen. Sie erklären jedoch, dass sich die Unternehmensperformance über die Ergebnisse der Handlungen von Unternehmen feststellen lässt. Sie ermitteln die Unternehmensperformance durch Befragung von Logistik- und Supply-Chain-Managern. Die Befragten geben mittels einer 7-stufigen Likertskala Einschätzungen zu Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsposition und Finanzkennzahlen im Vergleich zur Konkurrenz ab. Vgl. Chen et al. (2007).

⁵⁸³ Vgl. Aussage Nr. 25: Chen et al. (2007), S. 13.

⁵⁸⁴ Gimenez und Ventura verstehen interne Integration als Abstimmung unter verschiedenen Funktionsbereichen in einem Unternehmen. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁵⁸⁵ Gimenez und Ventura erklären nicht, was sie unter Unternehmensperformance verstehen. Sie ermitteln die Unternehmensperformance durch Befragung von Logistik- und Supply-Chain-Managern. Die Befragten geben mittels einer 10-stufigen Likertskala Einschätzungen zur Reduzierung von Kosten, Fehlmengen und Bearbeitungszeiten im Vergleich zur Konkurrenz ab. Vgl. Gimenez/Ventura (2005).

⁵⁸⁶ Vgl. Aussage Nr. 107: Gimenez/Ventura (2005), S. 33.

⁵⁸⁷ Ellinger et al. verstehen Performance als Ausmaß, mit welchem bestimmte Ziele erreicht werden. Die Performances einzelner Funktionsbereiche können dabei als Teilmengen der Unternehmensperformance gesehen werden. Vgl. Ellinger et al. (2000), S. 4-5.

⁵⁸⁸ Ellinger et al. verstehen Unternehmensperformance als Ausmaß, mit welchem die Ziele des Unternehmens erreicht werden. Vgl. Ellinger et al. (2000), S. 4.

⁵⁸⁹ Vgl. Aussage Nr. 280: Ellinger et al. (2000), S. 12-16.

⁵⁹⁰ Sezen erklärt nicht, was er unter gemeinsamer Performance von Logistik und Marketing & Vertrieb versteht. Er ermittelt diese Performance durch Befragung von Managern. Die Befragten geben mittels einer 5-stufigen Likertskala Einschätzungen zur Performance bezüglich gemeinsamer Aktivitäten der beiden Funktionsbereiche ab. Die genauen Items werden von Sezen nicht angegeben. Vgl. Sezen (2005).

⁵⁹¹ Sezen erklärt nicht, was er unter Unternehmensperformance versteht. Er ermittelt die Unternehmensperformance durch Befragung von Managern. Er nutzt hierfür eine Skala von Fawcett und Clinton. Vgl. Sezen (2005).

⁵⁹² Vgl. Aussage Nr. 240: Sezen (2005), S. 354.

⁵⁹³ Schramm-Klein und Morschett verstehen Unternehmensperformance als finanzielle Lage und Flexibilität des Unternehmens. Als Flexibilität verstehen sie Anpassungsfähigkeit an Veränderungen der Unternehmensumwelt und Erfolg durch Innovationen. Vgl. Schramm-Klein/Morschett (2006).

⁵⁹⁴ Vgl. Aussage Nr. 235: Schramm-Klein/Morschett (2006), S. 288.

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.10: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb kann einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance⁵⁹⁵ haben.

Bowersox et al. behandeln Einflüsse der Koordination der beiden Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.⁵⁹⁶ Sie kommen zu dem Schluss, dass durch die Integration⁵⁹⁷ der beiden Funktionsbereiche Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.⁵⁹⁸ Darüber hinaus weisen sie explizit darauf hin, dass durch die erfolgreiche Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb im Rahmen der Nutzung von Quick-Response-Systemen sowie des Just-in-Time-Konzeptes Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.⁵⁹⁹

Weiter führen Bowersox et al. aus, dass Logistik und Marketing & Vertrieb abgestimmt werden müssen, um Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.⁶⁰⁰ Zusätzlich schlagen sie Maßnahmen vor zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche. Diese Maßnahmen sind: Anbieten von Value-added-services,⁶⁰¹ Unterstützung durch das Top-Management,⁶⁰² Bildung funktionsbereichsübergreifender Teams,⁶⁰³ Schulung von Marketingmanagern in Logistik,⁶⁰⁴ organisatorisch nahe Anordnung von Logistik und Marketing & Vertrieb⁶⁰⁵ sowie Bereitstellung von Information durch entsprechende Informationssysteme.⁶⁰⁶

Forschungsaussage Log-M&V-Ausw.11: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb kann zu Wettbewerbsvorteilen führen.

⁵⁹⁵ In Anlehnung an das dargelegte Verständnis zur Performance der Funktionsbereiche sowie in Anlehnung an Ellinger et al. (2000), Morash et al. (1996) und Schramm-Klein/Morschett (2006) wird Unternehmensperformance in diesem Zusammenhang verstanden als Güte der Arbeit des Unternehmens, welche sich als Erreichung der Unternehmensziele ausdrückt. Vgl. Ellinger et al. (2000); Morash et al. (1996); Schramm-Klein/Morschett (2006).

⁵⁹⁶ Vgl. Bowersox et al. (2008).

⁵⁹⁷ Bowersox et al. verstehen Integration als Abstimmung der Aktivitäten der Funktionsbereiche. Vgl. Bowersox et al. (2008), S. 88.

⁵⁹⁸ Vgl. Aussage Nr. 268: Bowersox et al. (2008), S. 87.

⁵⁹⁹ Vgl. Aussage Nr. 265: Bowersox et al. (2008), S. 86-87; Aussage Nr. 267: Bowersox et al. (2008), S. 86-87.

⁶⁰⁰ Vgl. Aussage Nr. 269: Bowersox et al. (2008), S. 88-90.

⁶⁰¹ Vgl. Aussage Nr. 270: Bowersox et al. (2008), S. 91.

⁶⁰² Vgl. Aussage Nr. 271: Bowersox et al. (2008), S. 91-92.

⁶⁰³ Vgl. Aussage Nr. 272: Bowersox et al. (2008), S. 92-93.

⁶⁰⁴ Vgl. Aussage Nr. 273: Bowersox et al. (2008), S. 93.

⁶⁰⁵ Vgl. Aussage Nr. 274: Bowersox et al. (2008), S. 93.

⁶⁰⁶ Vgl. Aussage Nr. 275: Bowersox et al. (2008), S. 94.

4.2.6 Schnittstelle Logistik - Personal

Die Schnittstelle von Logistik und Personal wird nur in sehr geringem Maße in der zugrunde liegenden Fachliteratur behandelt. Es findet sich lediglich eine Aussage zur Deskription der Schnittstelle. Einflussfaktoren und Auswirkungen werden nicht behandelt.

4.2.6.1 Deskription

Wie oben genannt findet sich lediglich eine Aussage zur Schnittstelle von Logistik und Personal in der berücksichtigten Fachliteratur. Van Hoek et al. führen an, dass eine Schnittstelle der beiden Funktionsbereiche existiert, welche in der Anwerbung, Entwicklung und Entlohnung von Logistikmitarbeitern besteht.⁶⁰⁷

Forschungsaussage Log-Pers-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Personal.

Forschungsaussage Log-Pers-Deskr.2: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Personal ist die Anwerbung von Logistikmitarbeitern.

Forschungsaussage Log-Pers-Deskr.3: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Personal ist die Entwicklung von Logistikmitarbeitern.

Forschungsaussage Log-Pers-Deskr.4: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Personal ist die Entlohnung von Logistikmitarbeitern.

4.2.6.2 Einflussfaktoren

Die Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Personal werden in den Quellen der qualitativen Inhaltsanalyse nicht behandelt.

⁶⁰⁷ Vgl. Aussage Nr. 1: van Hoek et al. (2008), S. 120 u. S. 123.

4.2.6.3 Auswirkungen

Auch die Auswirkungen von Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Personal bzw. von deren Abstimmung werden in der zugrunde liegenden Literatur nicht berücksichtigt.

4.2.7 Schnittstelle Logistik - Produktion

Die Schnittstelle von Logistik und Produktion ist gut erforscht. Es finden sich in der Fachliteratur zahlreiche Aussagen zur Deskription der Schnittstelle, zu Einflussfaktoren der Abstimmung sowie zu Auswirkungen der Abstimmung.

4.2.7.1 Deskription

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Produktion ist eindeutig erwiesen. In der analysierten Fachliteratur finden sich zahlreiche Aussagen, welche das Bestehen dieser Schnittstelle belegen.⁶⁰⁸ Morash et al. weisen auf eine Notwendigkeit der Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche hin, um gemeinsame Aktivitäten zu planen und zu koordinieren.⁶⁰⁹ Ihre Untersuchungen haben des Weiteren zum Ergebnis, dass die Logistik der Funktionsbereich mit den stärksten Schnittstellen zu Produktion ist.⁶¹⁰ Und Sezen bezeichnet die Logistik als die bedeutendste Verbindung zwischen Produktion und Marketing.⁶¹¹

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Produktion.

⁶⁰⁸ Vgl. Aussage Nr. 24: Chen et al. (2007), S. 6; Aussage Nr. 27: Closs/Law (1984), S. 58; Aussage Nr. 92: Gimenez/Ventura (2005), S. 22; Aussage Nr. 111: Gustin et al. (1995), S. 2; Aussage Nr. 142: Morash et al. (1996), S. 43; Aussage Nr. 143: Morash et al. (1996), S. 43-44; Aussage Nr. 144: Morash et al. (1996), S. 50-51; Aussage Nr. 157: Morash et al. (1996), S. 55; Aussage Nr. 209: Novack et al. (1993), S. 32; Aussage Nr. 212: Novack et al. (1993), S. 32-33 u. S. 43; Aussage Nr. 236: Sezen (2005), S. 350; Aussage Nr. 237: Sezen (2005), S. 350-351; Aussage Nr. 239: Sezen (2005), S. 351; Aussage Nr. 284: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25-26 u. S. 34-35; Aussage Nr. 299: Gattorna et al. (1991), S. 3; Aussage Nr. 303: Gattorna et al. (1991), S. 10; Aussage Nr. 307: Gattorna et al. (1991), S. 61.

⁶⁰⁹ Vgl. Aussage Nr. 142: Morash et al. (1996), S. 43.

⁶¹⁰ Vgl. Aussage Nr. 157: Morash et al. (1996), S. 55.

⁶¹¹ Vgl. Aussage Nr. 236: Sezen (2005), S. 350.

Fawcett und Fawcett erwähnen, dass es in Unternehmen Entscheidungen gibt, an welchen Einkauf, Logistik und Produktion beteiligt sind, weil diese Entscheidungen Auswirkungen auf all diese Funktionsbereiche haben.⁶¹² Und Gattorna et al. führen an, dass die Gestaltung des logistischen Systems Auswirkungen auf Produktion, Finanzen, Marketing & Vertrieb sowie die Logistik hat und diese Bereiche deshalb bei entsprechenden Entscheidungen zusammenarbeiten sollten.⁶¹³ Gattorna et al. fordern außerdem, dass Logistikmanager in die Planung des Funktionsbereichs Produktion einbezogen werden.⁶¹⁴

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.2: In der betrieblichen Praxis gibt es Entscheidungen, an welchen sowohl die Logistik als auch die Produktion beteiligt sind.

Morash et al. zeigen, dass es Einflüsse der Logistik auf die Produktion gibt. Ihre Untersuchungen haben zum Ergebnis, dass Unternehmen mit einer guten Logistikperformance in der Regel auch eine gute Performance des Funktionsbereichs Produktion aufweisen, weil die Logistikperformance auf die Produktionsperformance wirkt.⁶¹⁵ Weiter stellen sie fest, dass die Ausprägungen der Fähigkeiten der Logistik einen Einfluss auf die Performance der Produktion haben.⁶¹⁶ Unternehmen mit einer guten Performance der Logistik weisen somit in der Regel auch eine gute Performance des Funktionsbereichs Produktion auf.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.3: Die Performance⁶¹⁷ der Logistik hat Einfluss auf die Performance⁶¹⁸ der Produktion.

⁶¹² Vgl. Aussage Nr. 284: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25-26 u. S. 34-35.

⁶¹³ Vgl. Aussage Nr. 305: Gattorna et al. (1991), S. 44.

⁶¹⁴ Vgl. Aussage Nr. 303: Gattorna et al. (1991), S. 10.

⁶¹⁵ Vgl. Aussage Nr. 145: Morash et al. (1996), S. 51.

⁶¹⁶ Vgl. Aussage Nr. 146: Morash et al. (1996), S. 45 u. S. 51-52; Aussage Nr. 147: Morash et al. (1996), S. 51-52. Morash et al. definieren 4 Fähigkeiten der Logistik: Fähigkeit der Logistikqualität, Fähigkeit des Logistikkundenservices, Distributionsfähigkeit sowie Fähigkeit der Logistikkostenminimierung. Vgl. Morash et al. (1996), S. 51-52. Sie finden heraus, dass die beiden Fähigkeiten Logistikqualität und Logistikkundenservice einen Einfluss auf die Performance der Produktion haben. Vgl. Aussagen 148 u. 150: Morash et al. (1996), S. 51-52.

⁶¹⁷ In Anlehnung an Morash et al. (1996) und Schramm-Klein/Morschett (2006) wird Performance in diesem Zusammenhang verstanden als Güte der Arbeit der Funktionsbereiche, welche sich über entsprechende Kennzahlen der Funktionsbereiche oder über die Ausprägung funktionsbereichsspezifischer Fähigkeiten im Vergleich zur Konkurrenz ermitteln lässt. Vgl. Morash et al. (1996); Schramm-Klein/Morschett (2006).

Es existieren Schnittstellenaktivitäten der Funktionsbereiche Logistik und Produktion.⁶¹⁹ Diese gemeinsamen Aktivitäten werden im Folgenden behandelt.

Fawcett und Fawcett nennen gemeinsame Entscheidungsbereiche von Logistik, Produktion und Einkauf. Anstatt konkreter Schnittstellenaktivitäten führen sie vier Entscheidungsbereiche an, bezüglich derer Schnittstellenaktivitäten bestehen. Die von Fawcett und Fawcett genannten Bereiche sind Infrastrukturmanagement,⁶²⁰ Materialwirtschaft,⁶²¹ Technologiemanagement⁶²² und Personalmanagement.⁶²³

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.4: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion bezüglich des Infrastrukturmanagements.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.5: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion bezüglich der Materialwirtschaft.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.6: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion bezüglich des Technologiemanagements.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.7: Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion bezüglich des Personalmanagements.

Gattorna et al. erwähnen, dass es die Aufgabe der Logistik ist, die Aktivitäten der Produktion mit dem Rest des Unternehmens zu verbinden.⁶²⁴ Ballou et al. erklären, dass die Logistik für die Güterflüsse der Produktion zuständig ist.⁶²⁵ Und Fawcett und

⁶¹⁸ In Anlehnung an Morash et al. (1996) und Schramm-Klein/Morschett (2006) wird Performance in diesem Zusammenhang verstanden als Güte der Arbeit der Funktionsbereiche, welche sich über entsprechende Kennzahlen der Funktionsbereiche oder über die Ausprägung funktionsbereichsspezifischer Fähigkeiten im Vergleich zur Konkurrenz ermitteln lässt. Vgl. Morash et al. (1996); Schramm-Klein/Morschett (2006).

⁶¹⁹ Vgl. Aussage Nr. 92: Gimenez/Ventura (2005), S. 22; Aussage Nr. 212: Novack et al. (1993), S. 32-33 u. S. 43; Aussage Nr. 239: Sezen (2005), S. 351.

⁶²⁰ Vgl. Aussage Nr. 285: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25 u. S. 35.

⁶²¹ Vgl. Aussage Nr. 286: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25 u. S. 35-36.

⁶²² Vgl. Aussage Nr. 287: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25 u. S. 36.

⁶²³ Vgl. Aussage Nr. 288: Fawcett/Fawcett (1995), S. 25 u. S. 36-37.

⁶²⁴ Vgl. Aussage Nr. 308: Gattorna et al. (1991), S. 61.

⁶²⁵ Vgl. Aussage Nr. 7: Ballou et al. (2000), S. 8.

Fawcett führen an, dass Logistik und Produktion bezüglich der unternehmensinternen Güterversorgung und -lagerung zusammenarbeiten.⁶²⁶

Es bestehen also Schnittstellenaktivitäten der beiden Funktionsbereiche bezüglich der Steuerung und Abwicklung der Güterflüsse der Produktion sowie bezüglich der Lagerung von Gütern.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.8: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Steuerung und Abwicklung der Güterflüsse der Produktion.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.9: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Lagerung von Gütern.

Eine weitere Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion besteht in der Standortplanung. Gimenez und Ventura erwähnen, dass die beiden Funktionsbereiche gemeinsam an dieser Aktivität beteiligt sind.⁶²⁷

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.10: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Standortplanung.

Gattorna et al. führen an, dass eine gemeinsame Aufgabe von Logistik und Produktion die Lagergestaltung ist.⁶²⁸ Bestätigung findet diese Aussage bei Novack et al., welche erwähnen, dass die beiden Funktionsbereiche gemeinsam an der Planung und Gestaltung von Lagern sowie von Produktionsanlagen beteiligt sind.⁶²⁹

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.11: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Planung und Gestaltung von Produktionsanlagen.

⁶²⁶ Vgl. Aussage Nr. 290: Fawcett/Fawcett (1995), S. 34.

⁶²⁷ Vgl. Aussage Nr. 94: Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁶²⁸ Vgl. Aussage Nr. 300: Gattorna et al. (1991), S. 3.

⁶²⁹ Vgl. Aussage Nr. 213: Novack et al. (1993), S. 33 u. S. 43.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.12: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Planung und Gestaltung von Lagern.

Gimenez und Ventura nennen als weitere Aktivität mit Beteiligung von Logistik und Produktion die Produktplanung.⁶³⁰

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.13: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Produktplanung.

Eine weitere von Gimenez und Ventura angeführte Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Beschaffung.⁶³¹ Diese Aktivität wird auch von Gattorna et al. genannt, welche u.a. Einkauf als gemeinsame Aufgabe der beiden Funktionsbereiche aufführen.⁶³²

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.14: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Beschaffung.

Gattorna et al. nennen darüber hinaus Produktionsplanung und -steuerung als gemeinsame Aufgaben von Logistik und Produktion.⁶³³

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.15: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Produktionsplanung.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.16: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Produktionssteuerung.

⁶³⁰ Vgl. Aussage Nr. 93: Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁶³¹ Vgl. Aussage Nr. 95: Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁶³² Vgl. Aussage Nr. 300: Gattorna et al. (1991), S. 3.

⁶³³ Vgl. Aussage Nr. 300: Gattorna et al. (1991), S. 3.

Auch bei Closs und Law findet sich eine Aussage zu den Schnittstellenaktivitäten. Sie sehen im Bestandsmanagement eine der Hauptschnittstellen von Logistik, Produktion und Einkauf.⁶³⁴

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.17: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist das Bestandsmanagement.

Neben den bisher genannten Schnittstellenaktivitäten führen Novack et al. noch die Planung und Gestaltung der Distribution an. Ihrer Auffassung nach, sind daran die beiden Funktionsbereiche Logistik und Produktion beteiligt.⁶³⁵

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.18: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Planung und Gestaltung der Distribution.

Die Ausführungen zu den Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion abschließend, sind noch zwei Nennungen von Bowersox et al. zu erwähnen. Sie erklären, dass die Nutzungen von Just-in-Time sowie von Quick-Response-Systemen Auswirkungen auf u.a. Logistik und Produktion haben.⁶³⁶

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.19: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Nutzung von Just-in-Time.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.20: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Nutzung von Quick-Response-Systemen.

Die Abstimmung der Funktionsbereiche Logistik und Produktion kann in unterschiedlichen Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sein. Gimenez stellt bei ihren Unter-

⁶³⁴ Vgl. Aussage Nr. 28: Closs/Law (1984), S. 58.

⁶³⁵ Vgl. Aussage Nr. 214: Novack et al. (1993), S. 33 u. S. 43.

⁶³⁶ Vgl. Aussage Nr. 264: Bowersox et al. (2008), S. 86; Aussage Nr. 266: Bowersox et al. (2008), S. 86.

suchungen fest, dass Unternehmen unterschiedliche Grade der Integration⁶³⁷ von Logistik und Produktion sowie von Logistik und Marketing & Vertrieb aufweisen.⁶³⁸ Weiter findet Gimenez heraus, dass Unternehmen in der Regel einen höheren Grad an Integration bezüglich der Schnittstelle von Logistik und Produktion haben, als bezüglich der Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁶³⁹ Gemäß der Untersuchungen von Gimenez durchlaufen Unternehmen einen Integrationsprozess und können sich diesbezüglich in verschiedenen Stadien befinden: 1. keine Integration, 2. mittlerer Grad an Integration von Logistik und Produktion und geringer Grad an Integration von Logistik und Marketing & Vertrieb, 3. hoher Grad an Integration von Logistik und Produktion sowie von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁶⁴⁰ Außerdem zeigen die Untersuchungen von Gimenez, dass die Funktionsbereiche Logistik und Produktion bei einem geringen Grad an Integration eher auf operationaler als auf strategischer Ebenen zusammenarbeiten.⁶⁴¹ Aufgrund des Verständnisses des Integrationsbegriffes von Gimenez kann hier auch der Begriff der Abstimmung verwendet werden.⁶⁴²

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.21: Der Grad der Abstimmung von Logistik und Produktion kann in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich sein.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.22: Unternehmen durchlaufen einen internen Integrationsprozess. In der Regel erfolgt zunächst eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Produktion und erst anschließend eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Darüber hinaus stellt Gimenez fest, dass Logistik und Produktion selbst dann zusammenarbeiten, wenn keine Integration der beiden Bereiche besteht. Die Zusammenarbeit erfolgt dann in informellen Teams.⁶⁴³

⁶³⁷ Gimenez versteht Integration als Koordination und Zusammenarbeit von Logistik mit anderen Funktionsbereichen. Vgl. Gimenez (2006), S. 232.

⁶³⁸ Vgl. Aussage Nr. 81: Gimenez (2006), S. 239.

⁶³⁹ Vgl. Aussage Nr. 84: Gimenez (2006), S. 240.

⁶⁴⁰ Vgl. Aussage Nr. 86: Gimenez (2006), S. 240; Aussage Nr. 90: Gimenez (2006), S. 243.

⁶⁴¹ Vgl. Aussage Nr. 85: Gimenez (2006), S. 240.

⁶⁴² Vgl. Gimenez (2006), S. 232.

⁶⁴³ Vgl. Aussage Nr. 82: Gimenez (2006), S. 239.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.23: Logistik und Produktion arbeiten selbst dann zusammen, wenn keine Abstimmung der Aktivitäten der beiden Bereiche besteht. Die Zusammenarbeit erfolgt dann in informellen Teams.

Der für Unternehmen notwendige Aufwand zur Erhaltung oder Verbesserung der Schnittstelle von Logistik und Produktion wird in der Fachliteratur kaum behandelt. Es findet sich in der berücksichtigten Literatur hierzu lediglich eine Aussage. Gustin et al. erwähnen diesbezüglich, dass die Erhaltung der Schnittstelle von Logistik und Produktion eine hohe Verfügbarkeit von Informationen erfordert.⁶⁴⁴ Mit Erhaltung der Schnittstelle ist nach Ansicht des Autors ein Grad der Abstimmung der beiden Funktionsbereiche gemeint.

Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.24: Die Erhaltung der Abstimmung von Logistik und Produktion erfordert eine hohe Informationsverfügbarkeit.

4.2.7.2 Einflussfaktoren

Zu Beginn der Ausführungen zu den Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Produktion wird die unternehmensinterne Kommunikation behandelt. Fawcett und Fawcett erwähnen diesbezüglich, dass ein intensiver Informationsaustausch zwischen den Funktionsbereichen Logistik, Produktion und Einkauf notwendig ist, um eine Integration⁶⁴⁵ der Bereiche zu erlangen.⁶⁴⁶ Pagell erforscht die Auswirkungen der unternehmensinternen Kommunikation auf die Integration von Logistik, Produktion und Einkauf.⁶⁴⁷ Seine Untersuchungen haben zum Ergebnis, dass eine ausgeprägte unternehmensinterne Kommunikation positiv auf die Integration⁶⁴⁸ der Funktionsbereiche wirkt,⁶⁴⁹ wohingegen ein Mangel an Kommunikation die Integration

⁶⁴⁴ Vgl. Aussage Nr. 112: Gustin et al. (1995), S. 2.

⁶⁴⁵ Fawcett und Fawcett erklären nicht explizit, was sie unter Integration von Funktionsbereichen verstehen. Sie weisen auf die Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Aktivitäten von Logistik, Einkauf und Produktion hin und beschreiben, wie die Zusammenarbeit und Abstimmung der Funktionsbereiche verbessert werden können. Vgl. Fawcett/Fawcett (1995), S. 24-26 u. S. 40-41.

⁶⁴⁶ Vgl. Aussage Nr. 292: Fawcett/Fawcett (1995), S. 37-40.

⁶⁴⁷ Vgl. Pagell (2004).

⁶⁴⁸ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

⁶⁴⁹ Vgl. Aussage Nr. 221: Pagell (2004), S. 472-474.

hemmt.⁶⁵⁰ Weiter stellt er fest, dass sich sowohl formelle als auch informelle Kommunikation positiv auf die Integration auswirken.⁶⁵¹

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.1: Die Kommunikation in einem Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Bei seinen Untersuchungen stellt Pagell darüber hinaus fest, dass die Nutzung von Informationssystemen sich positiv auf die Integration von Logistik, Produktion und Einkauf auswirken kann.⁶⁵²

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.2: Die Nutzung von Informationssystemen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Pagell identifiziert als einen weiteren Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und Produktion die Unternehmenskultur. Mit seinen Untersuchungen bestätigt er, dass sich die Unternehmenskultur auf die Integration⁶⁵³ von Logistik, Produktion und Einkauf auswirkt.⁶⁵⁴ Er findet weiter heraus, dass eine Unternehmenskultur, welche Offenheit, Kommunikation und Teamarbeit fördert, sich positiv auf die Integration auswirkt⁶⁵⁵ sowie dass eine Unternehmenskultur, welche auf das Finden von Schuldigen anstatt von Lösungen ausgerichtet ist, die Integration hemmt.⁶⁵⁶

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.3: Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Fawcett und Fawcett erklären, dass nur wenn die Aktivitäten von Logistik, Produktion und Einkauf abgestimmt und an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden,

⁶⁵⁰ Vgl. Aussage Nr. 222: Pagell (2004), S. 472-474.

⁶⁵¹ Vgl. Aussage Nr. 224: Pagell (2004), S. 472-474.

⁶⁵² Vgl. Aussage Nr. 223: Pagell (2004), S. 472-474.

⁶⁵³ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

⁶⁵⁴ Vgl. Aussage Nr. 218: Pagell (2004), S. 472.

⁶⁵⁵ Vgl. Aussage Nr. 219: Pagell (2004), S. 472.

⁶⁵⁶ Vgl. Aussage Nr. 220: Pagell (2004), S. 472.

deren größtes Potenzial zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen genutzt wird.⁶⁵⁷ Dies wirft die Frage auf, ob eine Ausrichtung an Strategien einen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion hat. Pagell zeigt mit seinen Untersuchungen, dass eine Übereinstimmung der Funktionsbereiche bezüglich der Unternehmensstrategie sowie bezüglich der Funktionsbereichsstrategien keinen Einfluss auf die Integration⁶⁵⁸ von Logistik, Produktion und Einkauf hat.⁶⁵⁹ Er stellt fest, dass der Grad der Übereinstimmung bezüglich der Strategien lediglich ein Indikator für die Integration der Funktionsbereiche ist.⁶⁶⁰

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.4: Die Übereinstimmung von Logistik und Produktion bezüglich der Unternehmensstrategie und bezüglich der Funktionsbereichsstrategien hat keinen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Im Gegensatz zur Übereinstimmung bezüglich der Strategien, ist für eine Übereinstimmung in Hinblick auf die zu verfolgenden Ziele eine Auswirkung auf die Abstimmung von Logistik und Produktion nachgewiesen. Springinklee und Wallenburg stellen bei ihren Untersuchungen fest, dass gemeinsame Ziele von Logistik und Produktion die Effektivität der Zusammenarbeit der beiden Funktionsbereiche erhöhen und diese Erhöhung sich wiederum positiv auf die Integration⁶⁶¹ von Logistik und Produktion auswirkt.⁶⁶² Des Weiteren belegen Springinklee und Wallenburg, dass konkurrierende Ziele die Effektivität der Zusammenarbeit von Logistik und Produktion verringern.⁶⁶³

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.5: Die Abstimmung bezüglich der zu verfolgenden Ziele hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

⁶⁵⁷ Vgl. Aussage Nr. 291: Fawcett/Fawcett (1995), S. 34.

⁶⁵⁸ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

⁶⁵⁹ Vgl. Aussage Nr. 228: Pagell (2004), S. 476.

⁶⁶⁰ Vgl. Aussage Nr. 229: Pagell (2004), S. 476.

⁶⁶¹ Springinklee und Wallenburg verstehen Integration als einen Zustand der Einigkeit bezüglich der Bemühungen bzw. Aktivitäten zwischen verschiedenen Funktionsbereichen. Vgl. Springinklee/Wallenburg (2012), S. 310. Dies kann nach Ansicht des Autors auch als Zustand der Abstimmung der Funktionsbereiche betrachtet werden.

⁶⁶² Vgl. Aussage Nr. 242: Springinklee/Wallenburg (2012), S. 315; Aussage Nr. 244:

Springinklee/Wallenburg (2012), S. 315.

⁶⁶³ Vgl. Aussage Nr. 245: Springinklee/Wallenburg (2012), S. 315.

Fawcett und Fawcett erwähnen einen weiteren Einflussfaktor, welcher in Zusammenhang mit der Abstimmung bezüglich der zu verfolgenden Ziele steht. Sie weisen darauf hin, dass zur Koordination von Logistik, Produktion und Einkauf abgestimmte Performancekennzahlen notwendig sind.⁶⁶⁴ Das Vorhandensein solcher Kennzahlen fördert demnach die Abstimmung der Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.6: Das Vorhandensein von abgestimmten Performancekennzahlen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Pagell erforscht die Auswirkungen von Anreizsystemen auf die Integration⁶⁶⁵ von Logistik, Produktion und Einkauf. Er kommt zu dem Ergebnis, dass ein Fehlen von Anreizsystemen die Integration der Funktionsbereiche hemmt.⁶⁶⁶ Des Weiteren belegt er mit seinen Untersuchungen, dass Anreizsysteme, welche gemeinsame Ziele der Funktionsbereiche berücksichtigen positiv auf die Integration wirken,⁶⁶⁷ wohingegen Anreizsysteme, die solche Ziele nicht berücksichtigen, sich hemmend auf die Integration auswirken.⁶⁶⁸

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.7: Das Vorhandensein und die Ausprägung von Anreizsystemen haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Ein weiterer von Pagell nachgewiesener Einflussfaktor besteht in der Organisation von Unternehmen. Er belegt, dass sich die Organisationsstruktur eines Unternehmens auf die Integration⁶⁶⁹ von Logistik, Produktion und Einkauf auswirkt.⁶⁷⁰ Mit seinen Untersuchungen zeigt er des Weiteren, dass sich Zentralisation in der Regel positiv auf die Integration der Funktionsbereiche auswirkt,⁶⁷¹ in Einzelfällen jedoch auch

⁶⁶⁴ Vgl. Aussage Nr. 293: Fawcett/Fawcett (1995), S. 37-40.

⁶⁶⁵ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

⁶⁶⁶ Vgl. Aussage Nr. 227: Pagell (2004), S. 474-476.

⁶⁶⁷ Vgl. Aussage Nr. 225: Pagell (2004), S. 474-476.

⁶⁶⁸ Vgl. Aussage Nr. 226: Pagell (2004), S. 474-476.

⁶⁶⁹ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

⁶⁷⁰ Vgl. Aussage Nr. 215: Pagell (2004), S. 470-472.

⁶⁷¹ Vgl. Aussage Nr. 216: Pagell (2004), S. 470-472.

hemmend wirken kann.⁶⁷² Auch Ballou et al. nennen die Organisation eines Unternehmens als Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und Produktion. Sie erwähnen, dass das Auftreten funktionsbereichsübergreifender Aktivitäten von Logistik und Produktion davon abhängt, wie das Unternehmen organisiert ist.⁶⁷³

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.8: Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Pagells Untersuchungen haben zudem zum Ergebnis, dass die Größe eines Unternehmens in keinem Zusammenhang mit der Integration⁶⁷⁴ von Logistik, Produktion und Einkauf steht.⁶⁷⁵

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.9: Die Größe eines Unternehmens hat keinen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Es gibt in der Fachliteratur Hinweise darauf, dass die Standortstruktur eines Unternehmens ein Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und Produktion ist. Novack et al. führen an, dass geografisch verteilte Produktionsstandorte bei Unternehmen zu einer stärkeren Beachtung der Integration⁶⁷⁶ von Logistik und Produktion führen.⁶⁷⁷ Unterstützung findet diese Aussage bei Bertazzi und Zappa. Sie erwähnen, dass eine international verteilte Produktion die Integration⁶⁷⁸ von Logistik und Produktion erfordert.⁶⁷⁹ Weiter erklären sie, dass eine Integration der beiden Funkti-

⁶⁷² Vgl. Aussage Nr. 217: Pagell (2004), S. 470-472.

⁶⁷³ Vgl. Aussage Nr. 8: Ballou et al. (2000), S. 10.

⁶⁷⁴ Pagell versteht Integration als Interaktion und Zusammenarbeit der Funktionsbereiche mit einer gemeinsamen Zielvorstellung. Vgl. Pagell (2004), S. 460.

⁶⁷⁵ Vgl. Aussage Nr. 230: Pagell (2004), S. 476.

⁶⁷⁶ Novack et al. erklären nicht explizit, was sie unter Integration verstehen. Sie weisen auf die enge Verbindung der Aktivitäten von Logistik und Produktion und deren Gemeinsamkeiten hin und sprechen sich für eine Überwindung funktionaler Grenzen aus. Vgl. Novack et al. (1993), S. 31-33.

⁶⁷⁷ Vgl. Aussage Nr. 211: Novack et al. (1993), S. 32.

⁶⁷⁸ Bertazzi und Zappa erklären nicht explizit, was sie unter Integration verstehen. In ihrer Untersuchung steht die Abstimmung von Logistik und Produktion zur Minimierung von Produktions-, Transport- und Lagerkosten sowie zur Verbesserung der Auftragsabwicklung im Vordergrund. Vgl. Bertazzi/Zappa (2012).

⁶⁷⁹ Vgl. Aussage Nr. 12: Bertazzi/Zappa (2012), S. 929.

onsbereiche notwendig ist bei Unternehmen mit Standorten in verschiedenen Ländern.⁶⁸⁰

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.10: Die Standortstruktur eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Gimenez und Ventura weisen nach, dass die externe Integration⁶⁸¹ eines Unternehmens die Schnittstelle von Logistik und Produktion beeinflusst. Ihre Untersuchungen belegen, dass die externe Integration einen positiven Einfluss auf die interne Integration⁶⁸² von Logistik und Produktion hat.⁶⁸³ Aufgrund des Begriffsverständnisses von Gimenez und Ventura bezüglich der externen Integration, kann an dieser Stelle auch von einer Abstimmung mit anderen Unternehmen gesprochen werden.

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.11: Die Abstimmung mit anderen Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Novack et al. nennen die Anwendung des Just-in-Time Konzeptes als weiteren Einflussfaktor. Sie weisen darauf hin, dass die Anwendung dieses Konzeptes bei Unternehmen zu einer stärkeren Beachtung der Integration⁶⁸⁴ von Logistik und Produktion führt.⁶⁸⁵ Die Anwendung von Just-in-Time wirkt sich somit auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche aus.

Forschungsaussage Log-Prod-Einfl.12: Die Anwendung von Just-in-Time hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

⁶⁸⁰ Vgl. Aussage Nr. 10: Bertazzi/Zappa (2012), S. 921.

⁶⁸¹ Gimenez und Ventura verstehen externe Integration als Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in der Supply Chain. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁶⁸² Gimenez und Ventura verstehen interne Integration als Abstimmung unter verschiedenen Funktionsbereichen in einem Unternehmen. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁶⁸³ Vgl. Aussage Nr. 103: Gimenez/Ventura (2005), S. 32-33.

⁶⁸⁴ Novack et al. erklären nicht explizit, was sie unter Integration verstehen. Sie weisen auf die enge Verbindung der Aktivitäten von Logistik und Produktion und deren Gemeinsamkeiten hin und sprechen sich für eine Überwindung funktionaler Grenzen aus. Vgl. Novack et al. (1993), S. 31-33.

⁶⁸⁵ Vgl. Aussage Nr. 210: Novack et al. (1993), S. 32.

4.2.7.3 Auswirkungen

Die Untersuchungen von Gimenez haben eine Reihe interner Auswirkungen zum Ergebnis. Gimenez stellt fest, dass zwischen Logistik und Produktion keine Ideen, Informationen und Ressourcen ausgetauscht werden und auch keine gemeinsame Planung und Festlegung von Zielen erfolgen, wenn keine Integration⁶⁸⁶ der beiden Funktionsbereiche besteht.⁶⁸⁷

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.1: Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass zwischen den beiden Funktionsbereichen keine Ideen ausgetauscht werden.

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.2: Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass zwischen den beiden Funktionsbereichen keine Informationen ausgetauscht werden.

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.3: Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass zwischen den beiden Funktionsbereichen keine Ressourcen ausgetauscht werden.

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.4: Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass keine gemeinsame Planung der beiden Funktionsbereiche erfolgt.

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.5: Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass keine gemeinsame Festlegung von Zielen der beiden Funktionsbereiche erfolgt.

⁶⁸⁶ Gimenez versteht Integration als Koordination und Zusammenarbeit von Logistik mit anderen Funktionsbereichen. Vgl. Gimenez (2006), S. 232.

⁶⁸⁷ Vgl. Aussage Nr. 83: Gimenez (2006), S. 239.

Gimenez und Ventura stellen darüber hinaus Auswirkungen auf andere Schnittstellen fest. Ihre Untersuchungen zeigen, dass die Integration⁶⁸⁸ von Logistik und Produktion einen positiven Einfluss auf die Integration von Logistik und Marketing & Vertrieb hat.⁶⁸⁹

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.6: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion trägt zu einer besseren Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb bei.

Neben diesen internen Auswirkungen, sind auch Effekte auf die Abstimmung mit anderen Unternehmen nachgewiesen. Gimenez und Ventura belegen mit ihren Untersuchungen, dass die interne Integration⁶⁹⁰ von Logistik und Produktion einen positiven Einfluss auf die externe Integration⁶⁹¹ hat.⁶⁹²

Auch Gimenez entdeckt einen Zusammenhang von interner und externer Integration.⁶⁹³ Sie findet heraus, dass Unternehmen mit einer geringen Integration von Logistik und Produktion sowie von Logistik und Marketing & Vertrieb einen geringen Grad an externer Integration aufweisen.⁶⁹⁴ Unternehmen mit Integration von Logistik und Produktion, nicht aber von Logistik und Marketing & Vertrieb haben einen mittleren Grad an externer Integration.⁶⁹⁵ Und Unternehmen mit hoher interner Integration von Logistik und Produktion sowie Logistik und Marketing haben einen hohen Grad an externer Integration.⁶⁹⁶

⁶⁸⁸ Gimenez und Ventura verstehen interne Integration als Abstimmung unter verschiedenen Funktionsbereichen in einem Unternehmen. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁶⁸⁹ Vgl. Aussage Nr. 105: Gimenez/Ventura (2005), S. 33.

⁶⁹⁰ Gimenez und Ventura verstehen interne Integration als Abstimmung unter verschiedenen Funktionsbereichen in einem Unternehmen. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁶⁹¹ Gimenez und Ventura verstehen externe Integration als Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in der Supply Chain. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁶⁹² Vgl. Aussage Nr. 101: Gimenez/Ventura (2005), S. 32-33.

⁶⁹³ Gimenez versteht interne Integration als Koordination und Zusammenarbeit von Logistik mit anderen Funktionsbereichen. Vgl. Gimenez (2006), S. 232.

Gimenez versteht externe Integration als Abstimmung der logistischen Aktivitäten eines Unternehmens mit den logistischen Aktivitäten von dessen Kunden und Lieferanten. Vgl. Gimenez (2006), S. 232.

⁶⁹⁴ Vgl. Aussage Nr. 88: Gimenez (2006), S. 243.

⁶⁹⁵ Vgl. Aussage Nr. 89: Gimenez (2006), S. 243.

⁶⁹⁶ Vgl. Aussage Nr. 87: Gimenez (2006), S. 242-243.

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.7: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion trägt zu einer besseren Abstimmung mit anderen Unternehmen bei.

In Bezug auf die Kunden erwähnen Gimenez und Ventura zudem, dass die Koordination der Aktivitäten von Logistik, Produktion und Einkauf wesentlich ist, um Kundenbedürfnisse befriedigen zu können.⁶⁹⁷ Eine bessere Abstimmung unter den Funktionsbereichen Logistik und Produktion kann somit potenziell zu einer besseren Erfüllung der Kundenbedürfnisse führen.

Im Rahmen dieser Ausführungen sind die Forschungsergebnisse von Springinkle und Wallenburg zu beachten. Springinkle und Wallenburg weisen nach, dass sich der Grad der Integration⁶⁹⁸ von Logistik und Produktion positiv auf die Vertriebsperformance⁶⁹⁹ auswirkt.⁷⁰⁰ Springinkle und Wallenburg bezeichnen mit Vertriebsperformance ein Ausmaß, zu welchem Kundenzufriedenheit erzeugt wird, in Abhängigkeit von Entscheidungen und Aktivitäten von Logistik und Produktion.⁷⁰¹

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.8: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion kann zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse beitragen.

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.9: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion trägt zur Kundenzufriedenheit bei.

Gimenez und Ventura setzen sich mit Auswirkungen der Integration von Logistik und Produktion auf die Unternehmensperformance⁷⁰² auseinander. Ihre Untersuchungen

⁶⁹⁷ Vgl. Aussage Nr. 91: Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁶⁹⁸ Springinkle und Wallenburg verstehen Integration als einen Zustand der Einigkeit bezüglich der Bemühungen bzw. Aktivitäten zwischen verschiedenen Funktionsbereichen. Vgl. Springinkle/Wallenburg (2012), S. 310. Dies kann nach Ansicht des Autors auch als Zustand der Abstimmung der Funktionsbereiche betrachtet werden.

⁶⁹⁹ Springinkle und Wallenburg verstehen Vertriebsperformance als ein Ausmaß, zu welchem Kundenzufriedenheit erzeugt wird. Dieses Ausmaß ist abhängig von Entscheidungen und Aktivitäten von Logistik und Produktion. Vgl. Springinkle/Wallenburg (2012), S. 310. Mit dem Begriff Vertriebsperformance wird von Springinkle und Wallenburg also nicht die Performance eines einzelnen Funktionsbereichs bezeichnet.

⁷⁰⁰ Vgl. Aussage Nr. 243: Springinkle/Wallenburg (2012), S. 315.

⁷⁰¹ Vgl. Springinkle/Wallenburg (2012), S. 310.

⁷⁰² Gimenez und Ventura erklären nicht, was sie unter Unternehmensperformance verstehen. Sie ermitteln die Unternehmensperformance durch Befragung von Logistik- und Supply-Chain-Managern. Die Befragten geben mittels einer 10-stufigen Likertskala Einschätzungen zur Reduzierung von Kos-

haben zum Ergebnis, dass die interne Integration⁷⁰³ von Logistik und Produktion in Abhängigkeit von der externen Integration⁷⁰⁴ einen Einfluss auf die Unternehmensperformance haben kann. Sie finden heraus, dass die interne Integration von Logistik und Produktion bei Unternehmen mit geringem Grad an externer Integration einen Einfluss auf die Unternehmensperformance hat.⁷⁰⁵ Bei Unternehmen mit einem hohen Grad an externer Integration, hat die interne Integration der beiden Funktionsbereiche jedoch keinen Einfluss auf die Unternehmensperformance.⁷⁰⁶

Auch Sezen untersucht Auswirkungen auf die Unternehmensperformance.⁷⁰⁷ Er weist nach, dass die gemeinsame Performance von Logistik und Produktion⁷⁰⁸ einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance hat.⁷⁰⁹

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.10: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion kann einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance⁷¹⁰ haben.

Bertazzi und Zappa erwähnen, dass die Integration⁷¹¹ von Logistik und Produktion ein Erfolgsfaktor für international agierende Unternehmen ist.⁷¹² Demnach kann die

ten, Fehlmengen und Bearbeitungszeiten im Vergleich zur Konkurrenz ab. Vgl. Gimenez/Ventura (2005).

⁷⁰³ Gimenez und Ventura verstehen interne Integration als Abstimmung unter verschiedenen Funktionsbereichen in einem Unternehmen. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁷⁰⁴ Gimenez und Ventura verstehen externe Integration als Abstimmung und Zusammenarbeit mit anderen Akteuren in der Supply Chain. Vgl. Gimenez/Ventura (2005), S. 22.

⁷⁰⁵ Vgl. Aussage Nr. 108: Gimenez/Ventura (2005), S. 33.

⁷⁰⁶ Vgl. Aussage Nr. 109: Gimenez/Ventura (2005), S. 33.

⁷⁰⁷ Sezen erklärt nicht, was er unter Unternehmensperformance versteht. Er ermittelt die Unternehmensperformance durch Befragung von Managern. Er nutzt hierfür eine Skala von Fawcett und Clinton. Vgl. Sezen (2005).

⁷⁰⁸ Sezen erklärt nicht, was er unter gemeinsamer Performance von Logistik und Produktion versteht. Er ermittelt diese Performance durch Befragung von Managern. Die Befragten geben mittels einer 5-stufigen Likertskala Einschätzungen zur Performance bezüglich gemeinsamer Aktivitäten der beiden Funktionsbereiche ab. Die genauen Items werden von Sezen nicht angegeben. Vgl. Sezen (2005).

⁷⁰⁹ Vgl. Aussage Nr. 241: Sezen (2005), S. 354.

⁷¹⁰ In Anlehnung an das dargelegte Verständnis zur Performance der Funktionsbereiche sowie in Anlehnung an Ellinger et al. (2000), Morash et al. (1996) und Schramm-Klein/Morschett (2006) wird Unternehmensperformance in diesem Zusammenhang verstanden als Güte der Arbeit des Unternehmens, welche sich als Erreichung der Unternehmensziele ausdrückt. Vgl. Ellinger et al. (2000); Morash et al. (1996); Schramm-Klein/Morschett (2006).

⁷¹¹ Bertazzi und Zappa erklären nicht explizit, was sie unter Integration verstehen. In ihrer Untersuchung steht die Abstimmung von Logistik und Produktion zur Minimierung von Produktions-, Transport- und Lagerkosten sowie zur Verbesserung der Auftragsabwicklung im Vordergrund. Vgl. Bertazzi/Zappa (2012).

⁷¹² Vgl. Aussage Nr. 11: Bertazzi/Zappa (2012), S. 922.

Abstimmung der Aktivitäten der beiden Funktionsbereiche zum Unternehmenserfolg beitragen.

Und Fawcett und Fawcett erklären, dass durch eine Koordination der Aktivitäten von Logistik, Produktion und Einkauf sowie durch eine Ausrichtung dieser Aktivitäten an der Unternehmensstrategie potenziell Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.⁷¹³

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.11: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion kann zum Unternehmenserfolg beitragen.

Forschungsaussage Log-Prod-Ausw.12: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion kann zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

4.2.8 Schnittstelle Logistik - Recht

Die Schnittstelle von Logistik und Recht wird in der berücksichtigten Fachliteratur nur in sehr geringem Maße behandelt. Es findet sich lediglich eine Aussage zur Beschreibung der Schnittstelle in den Quellen der qualitativen Inhaltsanalyse.

4.2.8.1 Deskription

Lediglich van Hoek et al. sprechen die Schnittstelle von Logistik und Recht an. Sie erwähnen, dass eine Schnittstelle der beiden Funktionsbereiche existiert, da die Logistik auf die Unterstützung bzw. auf den Rat von Recht angewiesen ist.⁷¹⁴

Forschungsaussage Log-Recht-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Recht.

Forschungsaussage Log-Recht-Deskr.2: Der Funktionsbereich Recht unterstützt und berät die Logistik bei rechtlichen Fragestellungen.

⁷¹³ Vgl. Aussage Nr. 291: Fawcett/Fawcett (1995), S. 34.

⁷¹⁴ Vgl. Aussage Nr. 5: Van Hoek et al. (2008), S. 120 u. S. 123-124.

4.2.8.2 Einflussfaktoren

Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Recht werden in der berücksichtigten Fachliteratur nicht behandelt.

4.2.8.3 Auswirkungen

Auch zu den Auswirkungen finden sich in der berücksichtigten Fachliteratur keinerlei Aussagen.

4.2.9 Schnittstellenübergreifende Aussagen

In diesem Unterkapitel werden Aussagen aus der Fachliteratur behandelt, welche sich nicht auf eine konkrete Schnittstelle der Logistik beziehen. Diese Aussagen beschreiben die Schnittstellen auf einer höheren Abstraktionsebene. Es finden sich im Folgenden somit Inhalte, welche bezüglich ihrer Gültigkeit nicht auf einzelne Schnittstellen der Logistik beschränkt sind, sondern generell auf Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen bezogen sind und somit mehrere Schnittstellen übergreifen.

4.2.9.1 Deskription

Bereits im Jahr 2000 stellen Ballou et al. fest, dass sich die Sichtweise auf die Logistik verändert hat hin zu einer Logistik, welche das Management von Güterflüssen über funktionale und organisationale Grenzen hinweg beinhaltet.⁷¹⁵ Diese Aussage verdeutlicht die funktionsbereichsübergreifende Aufgabe der Logistik des Managements und der Durchführung von Güterflüssen und somit auch die Existenz von Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen.

Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Deskr.1: Die Logistik hat Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen.

⁷¹⁵ Vgl. Aussage Nr. 6: Ballou et al. (2000), S. 8.

Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Deskr.2: Schnittstellenübergreifende Aufgaben der Logistik sind das Management und die Durchführung von Güterflüssen.

Des Weiteren beschreiben Ballou et al. Einflüsse der Logistik bzw. deren Aktivitäten auf andere Funktionsbereiche. Sie erwähnen, dass Änderungen der Aktivitäten der Logistik Einfluss auf die Zielerreichung anderer Funktionsbereiche haben.⁷¹⁶

Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Deskr.3: Die Aktivitäten der Logistik bzw. Änderungen daran haben Einfluss auf die Zielerreichung anderer Funktionsbereiche.

Kahn und Mentzer entwickeln eine Typologie von Aktivitäten der Logistik.⁷¹⁷ Mit dieser Typologie lassen sich funktionsbereichsinterne Aktivitäten sowie Schnittstellenaktivitäten der Logistik unterscheiden.

Kahn und Mentzer unterscheiden die Aktivitäten nach niedrigem und hohem Interaktionsgrad im Sinne von Informationsaustausch mit anderen Funktionsbereichen sowie niedrigem und hohem Kollaborationsgrad im Sinne von Zusammenarbeit mit anderen Funktionsbereichen.⁷¹⁸ Aktivitäten mit niedrigem Grad an Interaktion und Kollaboration sind gemäß Kahn und Mentzer Aktivitäten innerhalb der Logistik.⁷¹⁹ Aktivitäten mit hohem Interaktionsgrad und niedrigem Kollaborationsgrad sind Aktivitäten mit hohem Informationsaustausch mit anderen Funktionsbereichen, der z.B. aufgrund von räumlicher Trennung entsteht.⁷²⁰ Aktivitäten mit niedrigem Grad an Interaktion und hohem Grad an Kollaboration sind Aktivitäten mit besonderen Umständen, also Sonderfälle.⁷²¹ Und Aktivitäten mit einem hohen Grad an Interaktion und Kollaboration sind laut Kahn und Mentzer komplexe Aufgaben mit besonderen Umständen,

⁷¹⁶ Vgl. Aussage Nr. 9: Ballou et al. (2000), S. 11.

⁷¹⁷ Vgl. Kahn/Mentzer (1996).

⁷¹⁸ Vgl. Aussage Nr. 310: Kahn/Mentzer (1996), S. 9-10 u. S. 12.

⁷¹⁹ Vgl. Aussage Nr. 311: Kahn/Mentzer (1996), S. 10-11.

⁷²⁰ Vgl. Aussage Nr. 312: Kahn/Mentzer (1996), S. 11.

⁷²¹ Vgl. Aussage Nr. 313: Kahn/Mentzer (1996), S. 11-12.

welche ein hohes Maß an Informationsaustausch bzw. an Dokumentation erfordern.⁷²²

Gemäß dieser Typologie von Kahn und Mentzer sind lediglich Aktivitäten mit sowohl geringem Interaktionsgrad als auch geringem Kollaborationsgrad logistikinterne Aktivitäten. Die drei anderen Ausprägungen sind somit Schnittstellenaktivitäten der Logistik.

*Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Deskr.4: Schnittstellenaktivitäten der Logistik lassen sich in drei verschiedene Ausprägungen einteilen: Aktivitäten mit hohem Interaktionsgrad und niedrigem Kollaborationsgrad, Aktivitäten mit niedrigem Interaktionsgrad und hohem Kollaborationsgrad sowie Aktivitäten mit hohem Interaktionsgrad und hohem Kollaborationsgrad.*⁷²³

4.2.9.2 Einflussfaktoren

Es finden sich lediglich zwei Quellen, welche sich mit Einflussfaktoren auf die Abstimmung der Logistik auseinandersetzen, ohne auf konkrete Schnittstellen abzuzeilen.

Stolle erklärt, dass die internen Schnittstellen der Logistik davon abhängen, wie die Logistik in sich organisiert ist und wie ihr Aufgabenumfang festgelegt ist.⁷²⁴

Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Einfl.1: Ein Einflussfaktor auf die interne Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen ist die Organisation der Logistik in sich.

Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Einfl.2: Ein Einflussfaktor auf die interne Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen ist der Aufgabenumfang der Logistik.

⁷²² Vgl. Aussage Nr. 314: Kahn/Mentzer (1996), S. 12.

⁷²³ Vgl. Kahn/Mentzer (1996).

⁷²⁴ Vgl. Aussage Nr. 347: Stolle (1967), S. 96-98; Aussage Nr. 348: Stolle (1967), S. 96-98; Aussage Nr. 349: Stolle (1967), S. 96-98.

Gustin et al. erforschen den Zusammenhang eines integrierten Distributionskonzeptes und der Verfügbarkeit von Informationen für die Logistik. Ein integriertes Distributionskonzept ist gemäß Gustin et al. ein Ansatz zur Gestaltung von Informationssystemen sowie der Organisationsstruktur. Informationssysteme und Organisation sollen dabei derart gestaltet werden, dass Hemmnisse der Kommunikation abgebaut werden und Informationsverfügbarkeit hergestellt wird.⁷²⁵ Gustin et al. weisen einen Zusammenhang einer integrierten Distribution und der Verfügbarkeit von Informationen anderer Funktionsbereiche für die Logistik nach.⁷²⁶ Hieraus kann geschlossen werden, dass der Einsatz von Informationssystemen sowie die Organisation eines Unternehmens einen Einfluss auf die funktionsbereichsübergreifende Verfügbarkeit von Informationen und somit auf die Abstimmung von Funktionsbereichen haben.

Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Einfl.3: Ein Einflussfaktor auf die interne Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen ist die Organisation des Unternehmens in sich.

Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Einfl.4: Ein Einflussfaktor auf die interne Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen ist der Einsatz von Informationssystemen.

4.2.9.3 Auswirkungen

Ebenso wie es bezüglich der Einflussfaktoren der Fall ist, sind in der analysierten Fachliteratur kaum Aussagen zu den Auswirkungen der Abstimmung der Logistik vorhanden, welche nicht auf konkrete Schnittstellen abzielen. Lediglich bei Morash et al. finden sich Hinweise auf solche Auswirkungen. Morash et al. erwähnen, dass aufgrund der starken internen Schnittstellen die Logistik genutzt werden kann, um die Kommunikation und Koordination im Unternehmen sowie die Unternehmensperfor-

⁷²⁵ Gustin et al. sprechen bezüglich der internen Integration von einem integrierten Distributionskonzept. Sie bezeichnen dies als einen Ansatz, welcher Informationssysteme und die Organisationsstruktur berücksichtigt. Informationssysteme und Organisationsstruktur sollen so ausgeprägt bzw. gestaltet werden, dass sie Informationsverfügbarkeit herstellen. Vgl. Gustin et al. (1995), S. 1-3.

⁷²⁶ Vgl. Aussage Nr. 113: Gustin et al. (1995), S. 11.

mance⁷²⁷ und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.⁷²⁸ Diese von Morash et al. genannten Aspekte können als potenzielle Auswirkungen der Abstimmung der Logistik betrachtet werden. Verbesserungen der Abstimmung mit anderen Funktionsbereichen führen demnach potenziell zu einer Erhöhung der Unternehmensperformance und der Wettbewerbsfähigkeit.

Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Ausw.1: Die Abstimmung der Aktivitäten der Logistik mit den anderen Funktionsbereichen kann zu einer Erhöhung der Unternehmensperformance⁷²⁹ führen.

Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Ausw.2: Die Abstimmung der Aktivitäten der Logistik mit den anderen Funktionsbereichen kann zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit führen.

4.3 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Schritt 8: Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zusammengefasst und diskutiert. Es erfolgt zunächst je Schnittstelle eine zusammenfassende Darlegung der Ergebnisse. Die Darlegung erfolgt auf Basis der aus der Fachliteratur extrahierten Forschungsaussagen.⁷³⁰ Damit wird der Stand der Forschung bezüglich der Schnittstellen aufgezeigt. Es folgt eine aggregierte Darstellung des Standes der Forschung sämtlicher Schnittstellen. Das Kapitel schließt mit einer Aufdeckung und Formulierung von Forschungsbedarfen.

⁷²⁷ Morash et al. erklären nicht, was sie unter Unternehmensperformance verstehen. Sie ermitteln die Unternehmensperformance anhand von 5 Finanzkennzahlen. Vgl. Morash et al. (1996).

⁷²⁸ Vgl. Aussage Nr. 158: Morash et al. (1996), S. 59; Aussage Nr. 159: Morash et al. (1996), S. 59.

⁷²⁹ In Anlehnung an das dargelegte Verständnis zur Performance der Funktionsbereiche sowie in Anlehnung an Ellinger et al. (2000), Morash et al. (1996) und Schramm-Klein/Morschett (2006) wird Unternehmensperformance in diesem Zusammenhang verstanden als Güte der Arbeit des Unternehmens, welche sich als Erreichung der Unternehmensziele ausdrückt. Vgl. Ellinger et al. (2000); Morash et al. (1996); Schramm-Klein/Morschett (2006).

⁷³⁰ Verweise zu den entsprechenden Forschungsaussagen werden gegeben. Eine Übersicht über sämtliche Forschungsaussagen findet sich im Anhang dieser Arbeit. Siehe Kap. VIII.III.II.

Die Schnittstelle von **Logistik und Einkauf** ist zu Teilen erforscht. Die Schnittstelle wird in der Fachliteratur zu einem gewissen Maße beschrieben. Die Schnittstellenaktivitäten sind insgesamt gut erforscht, wohingegen Charakteristika der Schnittstelle weitgehend unbehandelt bleiben. Auch die Einflussfaktoren sind zu einem gewissen Teil erforscht. Die Auswirkungen werden in der Fachliteratur jedoch nur ansatzweise erwähnt.

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Einkauf ist eindeutig belegt.⁷³¹ In der betrieblichen Praxis gibt es Entscheidungen, an welchen sowohl die Logistik als auch der Einkauf beteiligt sind.⁷³²

Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf bestehen bezüglich der Steuerung und Abwicklung der Güterflüsse der Lieferanten zum eigenen Unternehmen; des Bestandsmanagements; des Infrastrukturmanagements; der Materialwirtschaft; des Technologiemanagements; des Personalmanagements; der Nutzung von Just-in-Time; der Nutzung von Quick-Response-Systemen.⁷³³

Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf sind: die Durchführung von Abstimmungsaktivitäten; die Organisation des Unternehmens; Anreizsysteme; Performancekennzahlen; die Unternehmenskultur; die Kommunikation im Unternehmen.⁷³⁴ Keinen Einfluss auf die Abstimmung haben folgende Faktoren: die Größe des Unternehmens; die Übereinstimmung von Logistik und Einkauf bezüglich der Unternehmensstrategie und bezüglich der Funktionsbereichsstrategien.⁷³⁵

Auswirkung der Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Einkauf ist ein möglicher Beitrag zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.⁷³⁶

Die Schnittstelle der Funktionsbereiche **Logistik und Finanzen** ist nur in sehr geringem Maße erforscht. Die Deskription der Schnittstelle sowie die Einflussfaktoren auf die Abstimmung werden lediglich ansatzweise in der berücksichtigten Fachliteratur angesprochen. Die Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und Finanzen bleiben vollkommen unberücksichtigt.

⁷³¹ Vgl. Forschungsaussage Log-EK-Deskr.1.

⁷³² Vgl. Forschungsaussage Log-EK-Deskr.2.

⁷³³ Vgl. Forschungsaussagen Log-EK-Deskr.3; Log-EK-Deskr.4; Log-EK-Deskr.5; Log-EK-Deskr.6; Log-EK-Deskr.7; Log-EK-Deskr.8; Log-EK-Deskr.9; Log-EK-Deskr.10.

⁷³⁴ Vgl. Forschungsaussagen Log-EK-Einfl.1; Log-EK-Einfl.2; Log-EK-Einfl.5; Log-EK-Einfl.6; Log-EK-Einfl.7; Log-EK-Einfl.8; Log-EK-Einfl.9.

⁷³⁵ Vgl. Forschungsaussagen Log-EK-Einfl.3; Log-EK-Einfl.4.

⁷³⁶ Vgl. Forschungsaussage Log-EK-Ausw.1.

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Finanzen ist belegt.⁷³⁷ Schnittstellenaktivitäten sind: die Gestaltung des logistischen Systems; das Bestandsmanagement.⁷³⁸

Ein Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und Finanzen ist die Organisation des jeweiligen Unternehmens.⁷³⁹

Die Schnittstelle von **Logistik und Forschung & Entwicklung** ist in geringem Maße erforscht. Es existieren einige Aussagen in der analysierten Fachliteratur, welche zu einer Beschreibung der Schnittstelle beitragen. Die Einflussfaktoren und Auswirkungen sind jedoch nur zu einem geringen Teil erforscht.

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung ist belegt und es gibt gegenseitige Einflüsse der Aktivitäten der Funktionsbereiche aufeinander.⁷⁴⁰

Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Forschung & Entwicklung bestehen bezüglich der Einführung neuer Produkte; der Ausrichtung des logistischen Systems auf neue Produkte; des Austausches von Informationen zu neuen Produkten, Ersatzteilen und Problemen mit Produkten.⁷⁴¹

Die Logistik nimmt bei der Einführung neuer Produkte verschiedene Rollen in Bezug auf Forschung & Entwicklung ein. Diese Rollen sind: Implementierer; Berater von F&E; Vermittler zwischen F&E und Kunden sowie Lieferanten; Problemlöser; Steuernder und Systematisierender; Wissensdatenbank.⁷⁴²

Durch die Analyse der berücksichtigten Fachliteratur lassen sich lediglich vier Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Forschung & Entwicklung identifizieren: funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme; die funktionsbereichsübergreifenden Beziehungen; funktionsbereichsübergreifende Kennzahlen; die Arbeit in funktionsbereichsübergreifende Teams.⁷⁴³

⁷³⁷ Vgl. Forschungsaussage Log-Fin-Deskr.1.

⁷³⁸ Vgl. Forschungsaussagen Log-Fin-Deskr.2; Log-Fin-Deskr.3.

⁷³⁹ Vgl. Forschungsaussage Log-Fin-Einfl.1.

⁷⁴⁰ Vgl. Forschungsaussagen Log-F&E-Deskr.1; Log-F&E-Deskr.2; Log-F&E-Deskr.3.

⁷⁴¹ Vgl. Forschungsaussagen Log-F&E-Deskr.4; Log-F&E-Deskr.5; Log-F&E-Deskr.6; Log-F&E-Deskr.7.

⁷⁴² Vgl. Forschungsaussagen Log-F&E-Deskr.8; Log-F&E-Deskr.9; Log-F&E-Deskr.10; Log-F&E-Deskr.11; Log-F&E-Deskr.12; Log-F&E-Deskr.13; siehe hierzu auch Meyers/Tucker (1989).

⁷⁴³ Vgl. Forschungsaussagen Log-F&E-Einfl.1; Log-F&E-Einfl.2; Log-F&E-Einfl.3; Log-F&E-Einfl.4.

Eine Auswirkung einer guten Abstimmung der beiden Funktionsbereiche ist ein verbesserter Erfolg von Produkteinführungen.⁷⁴⁴ Weitere Auswirkungen ließen sich durch Analyse der Fachliteratur nicht feststellen.

Die Schnittstelle von **Logistik und IT** ist nur zu sehr geringen Teilen erforscht. Es finden sich nur sehr wenige die Schnittstelle beschreibende Aussagen sowie lediglich eine Aussage zu den Auswirkungen der Abstimmung der Bereiche. Einflussfaktoren auf die Abstimmung finden in der berücksichtigten Fachliteratur keine Beachtung.

Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und IT.⁷⁴⁵ Schnittstellenaktivitäten werden in der analysierten Fachliteratur nicht genannt, allerdings wird aufgeführt, dass eine Abstimmung der Strategien der Funktionsbereiche erfolgt.⁷⁴⁶ Der Grad der Integration von Logistik und IT ist bei multinationalen Unternehmen in der Regel höher, als bei nationalen Unternehmen.⁷⁴⁷

Es ist lediglich eine Auswirkung der Abstimmung von Logistik und IT über die betrachtete Fachliteratur belegbar: Eine Abstimmung der Strategien und Arbeitsabläufe der beiden Funktionsbereiche kann zu Wettbewerbsvorteilen führen.⁷⁴⁸

Die weitaus am besten erforschte Schnittstelle der **Logistik** ist diejenige mit dem Funktionsbereich **Marketing & Vertrieb**. Charakteristika der Schnittstelle und Schnittstellenaktivitäten, Einflussfaktoren auf die Abstimmung sowie Auswirkungen der Abstimmung der beiden Funktionsbereiche sind intensiv erforscht.

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb ist eindeutig belegt.⁷⁴⁹ In der betrieblichen Praxis gibt es Entscheidungen, an welchen beide Funktionsbereiche beteiligt sind.⁷⁵⁰ Unternehmen mit einer guten Performance von Logistik weisen in der Regel auch eine gute Performance von Marketing & Vertrieb auf.⁷⁵¹

Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb bestehen bezüglich der Verteilung und Bereitstellung von Informationen; der Distributionsplanung; der

⁷⁴⁴ Vgl. Forschungsaussagen Log-F&E-Ausw.1.

⁷⁴⁵ Vgl. Forschungsaussage Log-IT-Deskr.1.

⁷⁴⁶ Vgl. Forschungsaussage Log-IT-Deskr.2.

⁷⁴⁷ Vgl. Forschungsaussage Log-IT-Deskr.3.

⁷⁴⁸ Vgl. Forschungsaussage Log-IT-Ausw.1.

⁷⁴⁹ Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.1.

⁷⁵⁰ Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.2.

⁷⁵¹ Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.3.

Abwicklung von Kundenaufträgen; des Kundenservice; der Nachfrageprognose; Produktentscheidungen; Preisentscheidungen; der Außenkommunikation; des Bestandsmanagements; der Lagerstandortplanung; der Verpackung von Gütern; der Nutzung von Just-in-Time; der Nutzung von Quick-Response-Systemen.⁷⁵²

Es existieren Schnittstellenaktivitäten, bezüglich derer jedoch potenziell Unklarheit darüber besteht, was die Zuständigkeiten für diese Aktivitäten anbelangt. Diese Aktivitäten sind: das Bestandsmanagement; die Abwicklung von Kundenaufträgen; der Kundenservice.⁷⁵³

Auch bezüglich der zu verfolgenden Ziele bestehen potenziell Unstimmigkeiten zwischen den beiden Funktionsbereichen.⁷⁵⁴

Darüber hinaus sind die funktionsbereichsübergreifenden Beziehungen von Mitarbeitern von Logistik und Marketing & Vertrieb potenziell von Konflikten und einem Mangel an Kommunikation geprägt.⁷⁵⁵ Die beiden Funktionsbereiche arbeiten teilweise weniger zusammen, als dies aufgrund der Schnittstellenaktivitäten notwendig wäre.⁷⁵⁶

Logistikmanager haben in der Regel ein gutes Verständnis von den Aufgaben von Marketing & Vertrieb, wohingegen, Manager aus Marketing & Vertrieb potenziell ein geringes Verständnis von den Aufgaben der Logistik haben.⁷⁵⁷ Dies ist insbesondere deshalb bemerkenswert, da Mitarbeiter aus Marketing & Vertrieb Wissen über die Logistik des eigenen Unternehmens benötigen.⁷⁵⁸

Der Grad der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb kann in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich sein.⁷⁵⁹ Unternehmen durchlaufen einen internen Integrationsprozess. In der Regel erfolgt zunächst eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Produktion und erst anschließend eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁷⁶⁰

⁷⁵² Vgl. Forschungsaussagen Log-M&V-Deskr.4; Log-M&V-Deskr.5; Log-M&V-Deskr.6; Log-M&V-Deskr.7; Log-M&V-Deskr.8; Log-M&V-Deskr.9; Log-M&V-Deskr.10; Log-M&V-Deskr.11; Log-M&V-Deskr.12; Log-M&V-Deskr.13; Log-M&V-Deskr.14; Log-M&V-Deskr.15; Log-M&V-Deskr.16.

⁷⁵³ Vgl. Forschungsaussagen Log-M&V-Deskr.18; Log-M&V-Deskr.19; Log-M&V-Deskr.20; Log-M&V-Deskr.21.

⁷⁵⁴ Vgl. Log-M&V-Deskr.22.

⁷⁵⁵ Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.23.

⁷⁵⁶ Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.24.

⁷⁵⁷ Vgl. Forschungsaussagen Log-M&V-Deskr.25; Log-M&V-Deskr.26.

⁷⁵⁸ Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.17.

⁷⁵⁹ Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.27.

⁷⁶⁰ Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.28.

Die Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb ist mit Managementaufwand, organisatorischem Aufwand und finanziellem Aufwand verbunden.⁷⁶¹ Maßnahmen zur Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb werden von den Logistikmitarbeitern als wichtig erachtet.⁷⁶²

In der betrachteten Fachliteratur finden sich viele Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb. Diese Einflussfaktoren sind: die funktionsbereichsübergreifende Kommunikation; die Abstimmung bezüglich der zu verfolgenden Ziele; Anreizsysteme; die Förderung von Zusammenarbeit durch das obere Management; die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche; die gegenseitige Einstellung der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche; teambildende Maßnahmen; das Schaffen einer Kultur der Zusammenarbeit; das Verständnis von den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs; funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme; gemeinsame Projekte; Schulungen zu den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs; die Einrichtung funktionsbereichsübergreifender Teams zur Besprechung der Zusammenarbeit; die Einsetzung eines Mitarbeiters als Kontaktperson für den anderen Funktionsbereich; die Einrichtung einer unabhängigen Beratungs- und Schlichtungsstelle bei Problemen zwischen den Funktionsbereichen; die Organisation des Unternehmens; die Ressourcen der Funktionsbereiche; die Abstimmung mit anderen Unternehmen; der Kundenservice; der Einsatz von Instrumenten zur Förderung der Zusammenarbeit.⁷⁶³

Mögliche Auswirkungen der Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb sind: eine bessere Erfüllung von Kundenbedürfnissen; eine Förderung der Kundenbindung; eine höhere Kundenzufriedenheit; ein besserer Kundenservice; eine bessere Abstimmung aller Funktionsbereiche, insbesondere von Logistik und Produktion; eine bessere Abstimmung mit anderen Unternehmen; eine bessere Performance der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb; eine bessere Unternehmensperformance; eine Generierung von Wettbewerbsvorteilen.⁷⁶⁴

⁷⁶¹ Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.29.

⁷⁶² Vgl. Forschungsaussage Log-M&V-Deskr.30.

⁷⁶³ Vgl. Forschungsaussagen Log-M&V-Einfl.1; Log-M&V-Einfl.2; Log-M&V-Einfl.3; Log-M&V-Einfl.4; Log-M&V-Einfl.5; Log-M&V-Einfl.6; Log-M&V-Einfl.7; Log-M&V-Einfl.8; Log-M&V-Einfl.9; Log-M&V-Einfl.10; Log-M&V-Einfl.11; Log-M&V-Einfl.12; Log-M&V-Einfl.13; Log-M&V-Einfl.14; Log-M&V-Einfl.15; Log-M&V-Einfl.16; Log-M&V-Einfl.17; Log-M&V-Einfl.18; Log-M&V-Einfl.19; Log-M&V-Einfl.20.

⁷⁶⁴ Vgl. Forschungsaussagen Log-M&V-Ausw.1; Log-M&V-Ausw.2; Log-M&V-Ausw.3; Log-M&V-Ausw.4; Log-M&V-Ausw.5; Log-M&V-Ausw.6; Log-M&V-Ausw.7; Log-M&V-Ausw.8; Log-M&V-Ausw.9; Log-M&V-Ausw.10; Log-M&V-Ausw.11.

Die Schnittstelle der Funktionsbereiche **Logistik und Personal** ist nur in sehr geringem Maße erforscht. In der analysierten Fachliteratur finden sich lediglich wenige Aussagen zur Beschreibung der Schnittstelle, nicht jedoch zu Einflussfaktoren und Auswirkungen.

Die Existenz der Schnittstelle ist durch die Fachliteratur belegt.⁷⁶⁵ Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Personal sind: die Anwerbung, Entwicklung und Entlohnung von Logistikmitarbeitern.⁷⁶⁶

Nach der Schnittstelle zu Marketing & Vertrieb, ist die Schnittstelle von **Logistik und Produktion** die am besten erforschte. Es finden sich in der betrachteten Fachliteratur einige Aussagen zur Beschreibung der Schnittstelle sowie zu den Einflussfaktoren und Auswirkungen.

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Produktion ist eindeutig bewiesen.⁷⁶⁷ In der betrieblichen Praxis gibt es Entscheidungen, an denen die beiden Funktionsbereiche beteiligt sind.⁷⁶⁸ Des Weiteren ist über die Fachliteratur belegt, dass sich die Performance der Logistik auf die Performance der Produktion auswirkt.⁷⁶⁹

Es bestehen Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion bezüglich: des Infrastrukturmanagements; der Materialwirtschaft; des Technologiemanagements; des Personalmanagements; der Steuerung und Abwicklung von Güterflüssen der Produktion; der Lagerung von Gütern; der Standortplanung; der Planung und Gestaltung von Produktionsanlagen; der Planung und Gestaltung von Lagern; der Produktplanung; der Beschaffung; der Produktionsplanung; der Produktionssteuerung; des Bestandsmanagements; der Planung und Gestaltung der Distribution; der Nutzung von Just-in-Time; der Nutzung von Quick-Response-Systemen.⁷⁷⁰

Auch der Grad der Abstimmung von Logistik und Produktion wird in der Fachliteratur behandelt. Der Grad der Abstimmung der beiden Funktionsbereiche kann in ver-

⁷⁶⁵ Vgl. Forschungsaussage Log-Pers-Deskr.1.

⁷⁶⁶ Vgl. Forschungsaussagen Log-Pers-Deskr.2; Log-Pers-Deskr.3; Log-Pers-Deskr.4.

⁷⁶⁷ Vgl. Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.1.

⁷⁶⁸ Vgl. Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.2.

⁷⁶⁹ Vgl. Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.3.

⁷⁷⁰ Vgl. Forschungsaussagen Log-Prod-Deskr.4; Log-Prod-Deskr.5; Log-Prod-Deskr.6; Log-Prod-Deskr.7; Log-Prod-Deskr.8; Log-Prod-Deskr.9; Log-Prod-Deskr.10; Log-Prod-Deskr.11; Log-Prod-Deskr.12; Log-Prod-Deskr.13; Log-Prod-Deskr.14; Log-Prod-Deskr.15; Log-Prod-Deskr.16; Log-Prod-Deskr.17; Log-Prod-Deskr.18; Log-Prod-Deskr.19; Log-Prod-Deskr.20.

schiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich sein.⁷⁷¹ Unternehmen durchlaufen einen internen Integrationsprozess. In der Regel erfolgt zunächst eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Produktion und erst anschließend eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.⁷⁷² Logistik und Produktion arbeiten selbst dann zusammen, wenn keine Abstimmung der Aktivitäten der beiden Bereiche besteht. Die Zusammenarbeit erfolgt dann in informellen Teams.⁷⁷³

Darüber hinaus werden Aufwände für eine Erhaltung der Schnittstelle in der betrachteten Fachliteratur zumindest angesprochen. Die Erhaltung der Schnittstelle von Logistik und Produktion erfordert demnach eine hohe Verfügbarkeit von Informationen.⁷⁷⁴

Die Einflussfaktoren auf die Abstimmung sind umfassend erforscht. Folgende Faktoren haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion: die Kommunikation im Unternehmen; die Nutzung von Informationssystemen; die Unternehmenskultur; die Abstimmung bezüglich der zu verfolgenden Ziele; Performancekennzahlen; Anreizsysteme; die Organisation des Unternehmens; die Standortstruktur des Unternehmens; die Abstimmung mit anderen Unternehmen; die Nutzung von Just-in-Time.⁷⁷⁵

Zudem werden zwei Faktoren genannt, welche keinen Einfluss auf die Abstimmung haben: die Übereinstimmung von Logistik und Produktion bezüglich der Unternehmensstrategie und der Funktionsbereichsstrategien; die Größe des Unternehmens.⁷⁷⁶

Neben den Einflussfaktoren auf die Abstimmung finden die Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und Produktion intensive Beachtung in der Fachliteratur. Die Auswirkungen einer Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion sind: eine bessere Abstimmung der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb; eine bessere Abstimmung mit anderen Unternehmen; eine bessere Erfüllung der Kundenbedürfnisse; eine höhere Kundenzufriedenheit; eine bessere Unternehmensperformance; ein höherer Unternehmenserfolg; eine Generierung von Wettbewerbs-

⁷⁷¹ Vgl. Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.21.

⁷⁷² Vgl. Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.22.

⁷⁷³ Vgl. Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.23.

⁷⁷⁴ Vgl. Forschungsaussage Log-Prod-Deskr.24.

⁷⁷⁵ Vgl. Forschungsaussagen Log-Prod-Einfl.1; Log-Prod-Einfl.2; Log-Prod-Einfl.3; Log-Prod-Einfl.5; Log-Prod-Einfl.6; Log-Prod-Einfl.7; Log-Prod-Einfl.8; Log-Prod-Einfl.10; Log-Prod-Einfl.11; Log-Prod-Einfl.12.

⁷⁷⁶ Vgl. Forschungsaussagen Log-Prod-Einfl.4; Log-Prod-Einfl.9.

vorteilen.⁷⁷⁷ Fehlende Abstimmung hingegen kann folgende Auswirkungen haben: kein Austausch von Ideen, Informationen und Ressourcen zwischen Logistik und Produktion; keine gemeinsame Planung von Logistik und Produktion; keine Festlegung von gemeinsamen Zielen von Logistik und Produktion.⁷⁷⁸

Am wenigsten erforscht ist bisher die Schnittstelle von **Logistik und Recht**. In der berücksichtigten Literatur finden sich nur zwei Aussagen zu dieser Schnittstelle, welche eine sehr grobe Beschreibung abgeben. Einflussfaktoren und Auswirkungen sind bisher nicht erforscht.

Auf die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Recht wird in der Fachliteratur hingewiesen.⁷⁷⁹ Konkrete Schnittstellenaktivitäten werden nicht genannt. Es wird lediglich erklärt, dass der Funktionsbereich Recht die Logistik bei rechtlichen Fragestellungen berät und unterstützt.⁷⁸⁰

In der Fachliteratur finden sich auch **allgemeine Aussagen zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik**. Diese schnittstellenübergreifenden Aussagen beziehen sich nicht auf eine oder mehrere konkrete Schnittstellen, sondern generell auf die internen Schnittstellen der Logistik.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Logistik Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen aufweist.⁷⁸¹ Dies zeigt sich auch daran, dass Schnittstellenaktivitäten der Logistik mit anderen Funktionsbereichen bestehen sowie, dass die Aktivitäten der Logistik bzw. Änderungen daran einen Einfluss auf die Zielerreichung anderer Funktionsbereiche haben.⁷⁸² Konkrete, in der Literatur genannte allgemeine Schnittstellenaktivitäten der Logistik sind das Management und die Abwicklung von Güterflüssen.⁷⁸³

Schnittstellenaktivitäten der Logistik mit anderen Funktionsbereichen können unterschieden werden nach für ihre Durchführung notwendigem Interaktions- sowie Kolla-

⁷⁷⁷ Vgl. Forschungsaussagen Log-Prod-Ausw.6; Log-Prod-Ausw.7; Log-Prod-Ausw.8; Log-Prod-Ausw.9; Log-Prod-Ausw.10; Log-Prod-Ausw.11; Log-Prod-Ausw.12.

⁷⁷⁸ Vgl. Forschungsaussagen Log-Prod-Ausw.1; Log-Prod-Ausw.2; Log-Prod-Ausw.3; Log-Prod-Ausw.4; Log-Prod-Ausw.5.

⁷⁷⁹ Vgl. Forschungsaussage Log-Recht-Deskr.1.

⁷⁸⁰ Vgl. Forschungsaussage Log-Recht-Deskr.2.

⁷⁸¹ Vgl. Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Deskr.1.

⁷⁸² Vgl. Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Deskr.3.

⁷⁸³ Vgl. Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Deskr.2.

borationsgrad.⁷⁸⁴ Diese Unterscheidung gibt Aufschluss über die Art des Informationsaustausches und der Zusammenarbeit der Funktionsbereiche für die jeweilige Schnittstellenaktivität.

In der analysierten Literatur werden Einflussfaktoren auf die interne Abstimmung der Logistik genannt. Diese Faktoren sind: die Organisation der Logistik; der Aufgabenumfang der Logistik; die Organisation des Unternehmens; der Einsatz von Informationssystemen.⁷⁸⁵

Darüber hinaus werden auch Auswirkungen der Abstimmung der Logistik mit den anderen Funktionsbereichen aufgeführt. Demnach kann diese Abstimmung folgende Auswirkungen haben: eine Erhöhung der Unternehmensperformance; eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.⁷⁸⁶

Diese allgemeinen Aussagen zu den internen Schnittstellen der Logistik lassen vermuten, dass sie Gültigkeit für sämtliche dieser Schnittstellen besitzen. Nach Ansicht des Autors ist dies jedoch kritisch zu betrachten, da für einige Aussagen empirische Belege für deren Gültigkeit für die konkreten Schnittstellen bislang nicht vorliegen. Eine Gültigkeit für die einzelnen Schnittstellen wäre somit zu prüfen.

Bei Betrachtung der Ergebnisse fällt auf, dass allen Schnittstellen gemein ist, dass eine Beschreibung davon, wie Abstimmung erfolgt, ausbleibt. Für keine der betrachteten Schnittstellen liegen Aussagen vor, wie sich die Funktionsbereiche abstimmen, also welche Koordinationsinstrumente genutzt werden. Ansatzweise angesprochen werden die Koordinationsinstrumente im Rahmen der Einflussfaktoren auf bestimmte Schnittstellen. Sie werden dort in der Regel als Verbesserungsmöglichkeiten der Abstimmung aufgeführt. Eine Beschreibung, wie bisher Abstimmung erfolgt, findet sich für keine der Schnittstellen.

Dies ist insbesondere deshalb verwunderlich, da nach Ansicht des Autors eine Beschreibung der Abstimmung Grundlage und Ausgangspunkt für die Untersuchung des Einflusses der Koordinationsinstrumente und Entwicklung von Handlungsempfehlungen sein sollte. Die Erläuterung, wie sich die Funktionsbereiche einer Schnitt-

⁷⁸⁴ Vgl. Forschungsaussage Schnittstellenübergreifend-Deskr.4.

⁷⁸⁵ Vgl. Forschungsaussagen Schnittstellenübergreifend-Einfl.1; Schnittstellenübergreifend-Einfl.2; Schnittstellenübergreifend-Einfl.3; Schnittstellenübergreifend-Einfl.4.

⁷⁸⁶ Vgl. Forschungsaussagen Schnittstellenübergreifend-Ausw.1; Schnittstellenübergreifend-Ausw.2.

stelle abstimmen, wird vom Autor als elementarer Teil der Deskription einer jeden Schnittstelle erachtet.

In Abb. 9 ist der Stand der Forschung bezüglich der internen Schnittstellen der Logistik aggregiert dargestellt. Eine Zusammenfassung der bisherigen Forschungsaktivitäten je Schnittstelle, welche Grundlage dieser Darstellung ist, findet sich im Anhang der Arbeit.⁷⁸⁷

Einkauf			Finanzen			Forschung & Entwicklung		
Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.
++	++	+	+	+	-	++	+	+

IT			Marketing & Vertrieb			Personal		
Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.
+	-	+	+++	++++	++++	+	-	-

Produktion			Recht		
Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.
+++	+++	++++	+	-	-

++++ sehr gut erforscht
 +++ gut erforscht
 ++ teilweise erforscht
 + ansatzweise erforscht
 - nicht erforscht

Abbildung 9: Stand der Forschung der Schnittstellen der Logistik

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Stand der Forschung bezüglich der einzelnen Schnittstellen sehr unterschiedlich ist. Mit Marketing & Vertrieb und Produktion sind lediglich zwei der Schnittstellen der Logistik sehr gut bis gut erforscht. Größtenteils noch gut erforscht ist die Schnittstelle zu Einkauf. Zur Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung finden sich in der analysierten Fachliteratur noch einige wenige Aussagen, welche immerhin ein rudimentäres Verständ-

⁷⁸⁷ Siehe Kap. VIII.III.III.

nis zulassen. Bisher nur ansatzweise erforscht sind die Schnittstellen zu den Funktionsbereichen Finanzen, IT, Personal und Recht.

Es ließe sich argumentieren, dass ein Vorliegen von nur wenigen Aussagen zu den Schnittstellen nicht bedeuten muss, dass diese Schnittstelle bisher kaum erforscht ist, sondern, dass die Schnittstelle weniger ausgeprägt ist in Unternehmen und sich somit mit wenigen Aussagen beschreiben lässt. Diese Argumentation wird bei der Betrachtung der Ergebnisse in dieser Arbeit berücksichtigt. Es existieren mit Sicherheit interne Schnittstellen von Funktionsbereichen, welche weniger Schnittstellenaktivitäten aufweisen als andere und bezüglich derer es seltener zu Informationsaustausch und Zusammenarbeit kommt. Schwach ausgeprägte Schnittstellen lassen sich potenziell mit weniger Aussagen umfassend beschreiben, als dies bei stark ausgeprägten Schnittstellen der Fall ist. Bei den als eher schlecht erforscht eingestuften Schnittstellen finden sich jedoch nicht nur weniger Aussagen, sondern es fällt auch auf, dass viele Aspekte bisher gar nicht untersucht sind. Zu Schnittstellenaktivitäten finden sich in der Regel noch einige wenige Aussagen, wohingegen Integrationsgrad, Einflussfaktoren und Auswirkungen teilweise keinerlei Beachtung finden.

Es ist somit nicht der Fall, dass die schwach ausgeprägten Schnittstellen umfassend erforscht sind und mit wenigen Aussagen bereits ausführlich beschrieben sind. Vielmehr werden diese Schnittstellen von der Forschung bisher kaum berücksichtigt.

Es wird deutlich, dass bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen einige Forschungslücken bestehen. Diese Forschungslücken werden im Folgenden offengelegt. Des Weiteren erfolgt eine Konkretisierung und Formulierung von entsprechenden Forschungsbedarfen.⁷⁸⁸

Bevor eine Identifizierung der Forschungsbedarfe je Schnittstelle erfolgt, wird zunächst allgemein erläutert, was diese später genannten Forschungsbedarfe konkret an Forschungsaktivitäten bedeuten und worin diese begründet sind. Diese allgemeine Erläuterung ohne Bezug auf einzelne Schnittstellen ist vorweg deshalb sinnvoll, da sich die Forschungsbedarfe inhaltlich gleichen. Somit entfällt eine detaillierte Er-

⁷⁸⁸ Die Identifizierung und Formulierung der Forschungsbedarfe beruht auf den bereits aufgeführten Erkenntnissen der qualitativen Inhaltsanalyse sowie auf der im Anhang vorliegenden Übersicht zum Stand der Forschung der Schnittstellen. Siehe Kap. VIII.III.III.

klärung der Forschungsbedarfe an späteren Stellen und eine entsprechende mehrfache Wiederholung der Erläuterungen wird vermieden.

Forschungsbedarf kann unter Berücksichtigung der bisherigen Vorgehensweise und Erkenntnisse bestehen bezüglich der Schnittstellenaktivitäten, der Beschreibung der Abstimmung, des Integrationsgrades, der Einflussfaktoren auf die Abstimmung sowie der Auswirkungen der Abstimmung. Besteht für eine Schnittstelle hinsichtlich eines dieser Aspekte Forschungsbedarf, so bedeutet das, dass dieser bisher noch nicht oder nur unzulänglich erforscht wurde.

Ein Forschungsbedarf bezüglich der **Schnittstellenaktivitäten** bedeutet, dass die Handlungen des Austausches von Informationen, der gemeinsamen Entscheidungsfindung sowie der Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben der Funktionsbereiche noch umfassend zu erforschen sind.⁷⁸⁹ Eine Kenntnis dieser Aktivitäten ist deshalb notwendig, da dies das grundlegende Verständnis der entsprechenden Schnittstelle darstellt. Die Schnittstellenaktivitäten beschreiben die Schnittstelle an sich. Es wird deutlich, worin Berührungspunkte der Funktionsbereiche bestehen. Ohne die Kenntnis dieser Berührungspunkte lässt sich in Unternehmen die Schnittstelle nicht erfassen und erst recht nicht analysieren und verbessern. Für die Forschung besteht eine ebenso große Bedeutung. Die Kenntnis der Schnittstellenaktivitäten ist notwendige Grundlage, um sich mit der Schnittstelle auseinandersetzen zu können und weitere Aspekte wie beispielsweise die Abstimmung überhaupt erforschen zu können.

Zu einem umfassenden Verständnis einer Schnittstelle gehört eine **Beschreibung der Abstimmung**. Besteht diesbezüglich Forschungsbedarf, so ist darunter zu verstehen, dass die Nutzung von Koordinationsinstrumenten erforscht werden sollte. Durch Kenntnis des Einsatzes von Koordinationsinstrumenten, lässt sich beschreiben, wie die Abstimmung der Funktionsbereiche erfolgt. Eine solche Beschreibung ist Grundlage für eine Analyse der bisherigen Abstimmung zwischen den Funktionsbereichen einer Schnittstelle. In Verbindung mit einer Untersuchung des Einflusses der Koordinationsinstrumente auf die Schnittstelle, können somit Defizite in der Abstimmung identifiziert werden und entsprechende Maßnahmen definiert werden.

Forschungsbedarf hinsichtlich des **Integrationsgrades** einer Schnittstelle bedeutet, dass es noch zu untersuchen gilt, inwiefern Unternehmen Integration⁷⁹⁰ der beiden Funktionsbereiche erreicht haben, welche verschiedenen Stadien sich dabei feststel-

⁷⁸⁹ Zur Arbeitsdefinition der Schnittstellenaktivitäten siehe Kap 3.1.

⁷⁹⁰ Zur Arbeitsdefinition von Integration siehe Kap. 3.2.

len lassen und wie die Integration abläuft. Dieses durch Forschung gewonnene Wissen ermöglicht es Unternehmen, zu ermitteln, welcher Grad an Integration bezüglich einer Schnittstelle erreicht ist und wie ein höherer Grad erreicht werden kann. Dies ist insbesondere deshalb von Interesse, da - unter Berücksichtigung des der Arbeit zugrunde liegenden Begriffsverständnisses von Integration - ein Fortschritt diesbezüglich eine bessere Abstimmung der Funktionsbereiche bedeutet.

Auch bezüglich der **Einflussfaktoren** kann Forschungsbedarf bestehen. Diese Kategorie umfasst all diejenigen Faktoren, welche Auswirkungen auf die Abstimmung der Funktionsbereiche haben. Durch eine Aufdeckung dieser Einflussfaktoren ermöglicht es die Forschung Unternehmen, diese Faktoren zu analysieren, um anschließend negative Einflüsse beheben oder zumindest verringern sowie positive Einflüsse nutzen zu können.

Des Weiteren kann Forschungsbedarf bezüglich der **Auswirkungen** der Abstimmung der Funktionsbereiche bestehen. Eine umfassende Aufdeckung und Überprüfung dieser Auswirkungen ist für Unternehmen von besonderem Interesse. Die Auswirkungen einer guten bzw. schlechten Abstimmung werden dadurch erkenntlich und die Bedeutung der Auseinandersetzung mit den Schnittstellen wird verdeutlicht. Aufgezeigte positive Auswirkungen stellen für Unternehmen Anreize dar, sich mit der jeweiligen Schnittstelle zu befassen, um die Abstimmung zu verbessern. Von der Fachliteratur ausgegebene Handlungsempfehlungen finden Rechtfertigung in den aufgedeckten Auswirkungen.

Nachfolgend werden die Forschungslücken hinsichtlich der einzelnen Schnittstellen aufgezeigt und entsprechende Forschungsbedarfe aufgeführt.

Hinsichtlich der Schnittstelle von **Logistik und Einkauf** sind hauptsächlich die Schnittstellenaktivitäten sowie die Einflussfaktoren erforscht. Sehr wenig Beachtung finden bisher die Auswirkungen der Abstimmung der Funktionsbereiche und gänzlich unerforscht sind die Beschreibung der Abstimmung sowie der Integrationsgrad. Bezüglich dieser zuletzt genannten Aspekte bestehen somit die größten Forschungsbedarfe. Allerdings sind auch die Schnittstellenaktivitäten und die Einflussfaktoren noch nicht umfassend erforscht. Weitere Forschungsarbeiten sollten diese Lücken schließen.

Die Schnittstelle von **Logistik und Finanzen** ist bisher kaum erforscht. Lediglich die Schnittstellenaktivitäten sowie die Einflussfaktoren sind ansatzweise erforscht. Unerforscht sind die Beschreibung der Abstimmung, der Integrationsgrad sowie die Auswirkungen. Es besteht somit Forschungsbedarf in all diesen Bereichen.

Die Schnittstellenaktivitäten der Schnittstelle von **Logistik und Forschung & Entwicklung** sind gut erforscht. Von einem umfassenden Verständnis dieser Aktivitäten kann jedoch nicht gesprochen werden. Es besteht weiterer Forschungsbedarf, was die Schnittstellenaktivitäten anbelangt. Ansatzweise erforscht sind die Einflussfaktoren und die Auswirkungen und bislang keinerlei Beachtung finden die Beschreibung der Abstimmung und der Integrationsgrad. Bezüglich dieser Aspekte besteht folglich noch umfangreicher Forschungsbedarf.

Bezüglich der Schnittstelle von **Logistik und IT** sind bislang lediglich der Integrationsgrad sowie die Auswirkungen ansatzweise erforscht. Es bestehen Forschungslücken in allen Bereichen. Forschungsbedarf existiert dementsprechend für die Schnittstellenaktivitäten, die Beschreibung der Abstimmung, den Integrationsgrad, die Einflussfaktoren sowie die Auswirkungen.

Sehr gut erforscht ist die Schnittstelle von **Logistik und Marketing & Vertrieb**. Bisher unerforscht ist einzig die Beschreibung der Abstimmung. Diese Lücke sollte noch geschlossen werden. Es besteht somit Forschungsbedarf bezüglich der Beschreibung der Abstimmung.

Die Schnittstelle von **Logistik und Personal** hingegen ist kaum erforscht. Es liegen lediglich einige wenige Aussagen zu den Schnittstellenaktivitäten vor. Alle weiteren Aspekte sind bislang unerforscht. Es besteht umfangreicher Forschungsbedarf bezüglich der Schnittstellenaktivitäten, der Beschreibung der Abstimmung, des Integrationsgrades, der Einflussfaktoren sowie bezüglich der Auswirkungen.

Hinsichtlich der Schnittstelle von **Logistik und Produktion** liegen wenige Forschungslücken vor. Die Schnittstelle ist insgesamt gut erforscht. Der Integrationsgrad sowie die Auswirkungen sind umfassend behandelt und die Schnittstellenaktivitäten sowie die Einflussfaktoren sind zu großen Teilen erforscht. Forschungsbedarf besteht insbesondere noch für die Beschreibung der Abstimmung. Dieser Aspekt ist noch nicht untersucht. Des Weiteren sollten die Schnittstellenaktivitäten und die Einflussfaktoren noch weiter erforscht werden.

Die Schnittstelle von **Logistik und Recht** findet bislang kaum Beachtung in der Fachliteratur. Zu sehr geringen Teilen sind die Schnittstellenaktivitäten erfasst. Weitere Aspekte sind bisher nicht untersucht worden. Es besteht somit umfangreicher Forschungsbedarf bezüglich der Schnittstellenaktivitäten, der Beschreibung der Abstimmung, des Integrationsgrades, der Einflussfaktoren sowie der Auswirkungen.

4.4 Kritische Beurteilung der qualitativen Inhaltsanalyse

In diesem Kapitel wird die Anwendung der verwendeten Gütekriterien erläutert.⁷⁹¹ Darüber hinaus werden Einschränkungen diskutiert, welche aus der gewählten Vorgehensweise resultieren und welche es bei der Betrachtung der Ergebnisse zu beachten gilt.

Schritt 9: Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Ein wichtiger Teil der kritischen Betrachtung eines durchgeführten Forschungsprozesses ist die Überprüfung der entsprechenden Gütekriterien. Mayring bezeichnet diesen abschließenden Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse als Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien.⁷⁹² Genau genommen findet die Anwendung dieser Gütekriterien jedoch bereits zu früheren Zeitpunkten im Forschungsprozess statt. Zu Beginn eines Forschungsprozesses werden u.a. die Zielsetzung und die Vorgehensweise der Untersuchung festgelegt sowie die notwendigen Maßnahmen zur Gewährleistung der Qualität der Ergebnisse. Diese Maßnahmen basieren auf den Gütekriterien der Forschung.

Diese Festlegung der Gütekriterien, welche erfüllt werden sollen, ist in dieser Arbeit bereits zu Beginn des Forschungsprozesses geschehen.⁷⁹³ Entsprechende Maßnahmen sind bereits bei der Durchführung des Forschungsprozesses ergriffen worden. An dieser Stelle erfolgt somit im eigentlichen Sinne keine Anwendung von Gütekriterien, sondern eine Betrachtung der Einhaltung dieser.

Nachfolgend wird die Erfüllung der Gütekriterien erläutert und kritisch betrachtet.

⁷⁹¹ Zu den verwendeten Gütekriterien qualitativer Forschung siehe Kap. 2.4.

⁷⁹² Vgl. Mayring (2015), S. 62.

⁷⁹³ Siehe Kap. 2.4.

Die **Verfahrensdokumentation** erfolgt in der vorliegenden Arbeit nach bestem Wissen und Gewissen. Dokumentiert sind das Vorverständnis,⁷⁹⁴ die Auswahl der qualitativen Inhaltsanalyse als dem Untersuchungsziel angemessene und zielführende Methodik⁷⁹⁵ sowie die Durchführung der Datenerhebung und deren Analyse.⁷⁹⁶ Das Kriterium der Verfahrensdokumentation wird somit für die qualitative Inhaltsanalyse als erfüllt betrachtet.

Gemäß Mayring wird **argumentative Interpretationsabsicherung** erreicht durch Darlegung des Vorverständnisses, schrittweise Argumentation und die Nennung von Alternativdeutungen.⁷⁹⁷ Das für die Untersuchung der Schnittstellen notwendige Vorverständnis zu Arbeitsteilung und Schnittstellen in Unternehmen, Koordination und Koordinationsinstrumenten sowie zu betrieblichen Funktionen wird in der vorliegenden Arbeit offengelegt.⁷⁹⁸ Der Forschungsprozess und die Argumentation erfolgen schrittweise. Dies wird durch die vorab definierten Ablaufschritte der qualitativen Inhaltsanalyse⁷⁹⁹ unterstützt. Unterschiedliche Ansichten in der Fachliteratur werden aufgezeigt und es wird entsprechend auf unterschiedliche Deutungsmöglichkeiten hingewiesen. Das Kriterium der argumentativen Interpretationsabsicherung wird somit ebenfalls als erfüllt angesehen.

Das Kriterium der **Regelgeleitetheit** wird dadurch erfüllt, dass die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an die von Mayring vorgeschlagene Vorgehensweise durchgeführt wird. Der Ablauf der Analyse wird vorab festgelegt und die einzelnen Schritte werden definiert und entsprechend bearbeitet.⁸⁰⁰

Gegenstandsangemessenheit ist bei der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse gegeben. Hier ergeben sich jedoch einige Besonderheiten, welche im Folgenden dargelegt werden. Ausgewertet werden bei der qualitativen Inhaltsanalyse in der vorliegenden Arbeit Beiträge wissenschaftlicher Fachzeitschriften. Die ursprünglich Beforschten sind somit diejenigen Personen, welche Teil der Untersuchungen bzw. Befragungen dieser Literatur sind. Kritisch anzumerken ist, dass sich die vorliegende Forschungsarbeit bezüglich dieses Gütekriteriums darauf stützt, dass bei den Untersuchungen der analysierten Zeitschriftenbeiträge die Nähe zum Gegenstand eben-

⁷⁹⁴ Siehe Kap. 3.

⁷⁹⁵ Siehe Kap. 2.

⁷⁹⁶ Siehe Kap. 4.

⁷⁹⁷ Vgl. Mayring (2002), S. 145.

⁷⁹⁸ Siehe Kap. 3.

⁷⁹⁹ Siehe Kap. 4.

⁸⁰⁰ Siehe Kap. 4.

falls gewahrt wurde. Aufgrund der Beschränkung auf Zeitschriften mit hohem VHB-Ranking⁸⁰¹ sowie aufgrund der Überprüfung der methodischen Vorgehensweise dieser Veröffentlichungen, wird dies jedoch als gegeben betrachtet. Die vorliegende qualitative Inhaltsanalyse erfolgt im Interesse der ursprünglich beforschten Personen der analysierten Fachliteratur. Darüber hinaus erfolgt sie im Interesse der Forschung, also der in diesem Feld aktiven Forscher, welche Autoren der analysierten Literatur sind. Hierdurch ist die Interessenannäherung an beide erwähnten Interessengruppen erreicht.

Das Gütekriterium der **kommunikativen Validierung** ist kritisch zu betrachten. Die Beforschten sind bei der qualitativen Inhaltsanalyse auf erster Ebene die Autoren der analysierten Fachliteratur und auf zweiter Ebene die Befragten der Untersuchungen dieser Fachbeiträge. Bezüglich beider Gruppen ist es nicht möglich, diese für eine Validierung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zu erreichen.

Die Erfüllung des Gütekriteriums der **Triangulation** ist kritisch zu betrachten. Methodisch wird mit der qualitativen Inhaltsanalyse ein einziger Lösungsweg beschritten. Eine Triangulation findet insofern lediglich darüber statt, dass jeder berücksichtigte wissenschaftliche Fachbeitrag einzeln analysiert wird und dass an jeden dieser Beiträge dieselben Fragen gestellt werden. Anschließend findet eine Zusammenfassung der Ergebnisse statt. Gleiche sowie gegensätzliche Aussagen der verschiedenen Beiträge werden berücksichtigt und aufgezeigt. Somit findet innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse eine Triangulation dadurch statt, dass dieselbe Methodik der Auswertung auf 43 verschiedene Untersuchungseinheiten angewendet wird.⁸⁰²

Bei dem im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse analysierten Material handelt es sich um Fachzeitschriftenartikel, welche sich bezüglich vieler Aspekte teilweise stark unterscheiden: Die Artikel stammen von verschiedenen Autoren aus verschiedenen Regionen der Welt. Es existieren Artikel, welche empirische Studien beschreiben sowie Artikel, welche konzeptioneller Art sind. Manche der Beiträge befassen sich explizit mit einer oder mehreren Schnittstellen der Logistik, wohingegen bei anderen die Schnittstellen lediglich ein Randaspekt sind. Des Weiteren unterscheiden sich die Artikel darin, in welchem Zusammenhang und unter welchen Rahmenbedingungen die Schnittstellen der Logistik betrachtet werden. Die Regionen, Branchen und die

⁸⁰¹ Siehe Kap. 4.1.

⁸⁰² Siehe Kap. 4.

Art der betrachteten Unternehmen sind teilweise sehr verschieden. Und schließlich ist noch zu erwähnen, dass die Begriffsverwendungen bezüglich der Schnittstellen uneinheitlich sind. In den analysierten Beiträgen finden diesbezüglich die Begriffe Funktion (function), Funktionsbereich (functional area), Abteilung (department) und Schnittstelle (interface) Verwendung. All diese Unterschiede werden im Rahmen der Paraphrasierung der Aussagen berücksichtigt und erfasst und können in der Tabelle mit sämtlichen Paraphrasen im Anhang eingesehen werden.⁸⁰³

Wie auch bei Metaanalysen, werden bei der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse verschiedene Beiträge zusammengeführt, was mit dem Problem der Vergleichbarkeit einhergeht, auch Uniformitätsproblem genannt.⁸⁰⁴ Dieses Problem lässt sich für die vorliegende Untersuchung nicht vermeiden und soll im Grunde auch gar nicht vermieden werden, da es um eine Aggregation der Ergebnisse unterschiedlicher Quellen geht. Darüber hinaus kann auch für die vorliegende Untersuchung der Standpunkt von Glass et al. zum Uniformitätsproblem bei Metaanalysen angeführt werden. Glass et al. sind der Auffassung, dass eine Zusammenführung von vollständig gleichen Untersuchungen nicht zweckmäßig ist, da eine Zusammenfassung von deren Ergebnissen keine neuen bzw. zusätzlichen Erkenntnisse liefern würde. Die Zusammenführung unterschiedlicher Beiträge ist hingegen mit einem Erkenntnisgewinn verbunden.⁸⁰⁵ Dabei ist jedoch zu beachten, dass damit zwangsläufig eine Abstraktion einhergeht. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zu berücksichtigen.

In der vorliegenden Arbeit wird auf eine in der Fachliteratur gängige Unterteilung der betrieblichen Funktionen zurückgegriffen.⁸⁰⁶ Es ist anzumerken, dass in den betrachteten Fachbeiträgen der qualitativen Inhaltsanalyse teilweise eine andere Untergliederung in Funktionen vertreten wird. Beispielsweise existieren Beiträge, in welchen Marketing und Vertrieb jeweils als einzelne Funktionen behandelt werden.⁸⁰⁷ In der vorliegenden Arbeit erfolgt jedoch eine Zusammenfassung zur Funktion „Marketing & Vertrieb“. In solchen Fällen findet ebenfalls wieder eine Abstraktion statt und die Aussagen aus den Beiträgen werden der passenden Schnittstelle zugeordnet, im

⁸⁰³ Siehe Kap. VIII.III.I.

⁸⁰⁴ Vgl. Eisend (2014), S. 70-71.

⁸⁰⁵ Vgl. Eisend (2014), S. 70; Glass et al. (1981), S. 218-220.

⁸⁰⁶ Siehe Kap. 3.3.

⁸⁰⁷ Vgl. u.a. Gimenez (2006); Garver/Mentzer (2000).

Beispiel ist dies die Schnittstelle von Logistik und Marketing & Vertrieb. Die qualitative Inhaltsanalyse liefert folglich Ergebnisse in Kategorien entsprechend der gewählten Unterscheidung der Unternehmensfunktionen. Diese vorab getroffene Annahme beeinflusst somit den Detailgrad der Ergebnisse.

5. Fallstudien zur Schnittstelle von Logistik und Forschung & Entwicklung

Die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E ist bisher kaum erforscht und bedarf einer grundlegenden und umfassenden Betrachtung. Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik verdeutlichen diesen Forschungsbedarf.⁸⁰⁸ Forderungen aus der Fachliteratur zur weiteren Erforschung der Schnittstelle von Logistik und F&E bestätigen die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit dieser Schnittstelle.⁸⁰⁹

Der Ablauf der nachfolgend beschriebenen Untersuchung wird vorab geplant und der Forschungsprozess in einzelne Bearbeitungsschritte unterteilt. Zu Beginn des Forschungsprozesses wird die Zielsetzung der Fallstudien formuliert (Schritt 1). Anschließend werden die Methoden zur Datenerhebung und zur Datenauswertung ausgewählt (Schritt 2). Als nächstes erfolgt die Entwicklung eines Fragebogens für die späteren Expertengespräche und es werden Pretests durchgeführt (Schritt 3). Im Anschluss daran werden die Fälle ausgewählt (Schritt 4). Mit dem nächsten Schritt erfolgen die Durchführung der Expertengespräche und deren Auswertung (Schritt 5). Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert (Schritt 6) und die Gütekriterien für die Fallstudien angewendet (Schritt 7).

Abb. 10 enthält die Ablaufschritte der Fallstudien sowie eine Zuordnung der einzelnen Schritte zu den Kapiteln der vorliegenden Arbeit, in welchen diese behandelt werden.

⁸⁰⁸ Siehe Kap. 4.3.

⁸⁰⁹ Siehe Kap. 1.

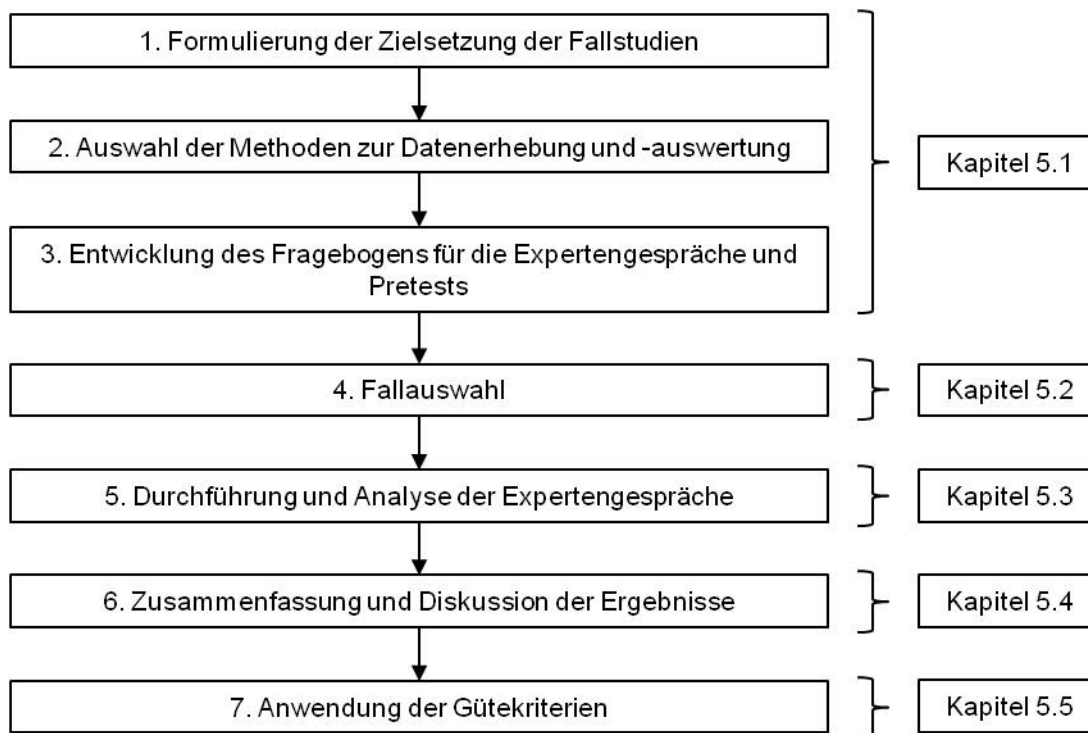


Abbildung 10: Ablauf der Fallstudien und Kapitelzuordnung

5.1 Formulierung der Zielsetzung, Methodenauswahl und Fragebogenentwicklung

Schritt 1: Formulierung der Zielsetzung der Fallstudien

Ziele der nachfolgend beschriebenen Untersuchung sind eine Exploration und Deskription der Ausprägung der Schnittstelle von Logistik und F&E in Unternehmen. Die Forschungsfrage 2 und ihre Unterfragen sollen beantwortet werden.⁸¹⁰

Schritt 2: Auswahl der Methoden zur Datenerhebung und -auswertung

Die Erforschung erfolgt mittels Fallstudien. Zur Datenerhebung werden Expertengespräche durchgeführt, welche anschließend durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet werden.⁸¹¹

Schritt 3: Entwicklung des Fragebogens für die Expertengespräche und Pretests

⁸¹⁰ Die Forschungsfragen sowie die Untersuchungsziele werden ausführlich in Kap. 1 dargelegt.

⁸¹¹ Siehe Kap. 2.

Basierend auf den Erkenntnissen der qualitativen Inhaltsanalyse in Kapitel 4 und insbesondere auf dem dabei entwickelten Kategoriensystem, wird ein Leitfaden mit Fragen für die geplanten Expertengespräche entwickelt. Dieser Leitfaden wird zunächst in Vorstudien getestet. Pretests dienen der Testung und Evaluation von Fragebögen.⁸¹² Gläser und Laudel sind der Auffassung, dass solche Pretests bei der Anwendung qualitativer Methoden nicht unbedingt notwendig sind, da der Fragebogen nach Durchführung der ersten Interviews angepasst werden kann.⁸¹³ Sie führen jedoch weiter aus, dass solche Anpassungen damit verbunden sind, dass die ersten Interviews ihren Zweck nicht vollständig erfüllen und zu erhebende Daten eventuell nicht gewonnen werden.⁸¹⁴ Um dies zu vermeiden, wird ein Interviewleitfaden entwickelt und dieser im Rahmen von zwei Vorstudien getestet. Es werden Interviews geführt mit zwei Experten aus der Unternehmenspraxis, beide in leitender Stellung in der Logistik von Industrieunternehmen. Nach jedem Expertengespräch erfolgen eine kritische Betrachtung des Fragebogens und eine entsprechende Anpassung. Überprüft werden die Formulierungen und die Verständlichkeit der Fragen sowie die Reihenfolge der Fragen und es werden Probleme der Befragten bei der Beantwortung sowie Probleme des Interviewers mit dem Fragebogen erfasst.⁸¹⁵ Die notwendigen Anpassungen nach Durchführung des zweiten Expertengesprächs sind sehr gering. Entsprechend wird die Testung des Fragebogens beendet und der finale Leitfaden formuliert, welcher in der Hauptuntersuchung Anwendung findet.⁸¹⁶

5.2 Fallauswahl und Fallbeschreibungen

Schritt 4: Fallauswahl

Für die Auswahl der Fälle werden nachfolgende Kriterien festgelegt: Um eine ganzheitliche Betrachtung der Schnittstelle von Logistik und F&E zu ermöglichen und um die unterschiedlichen Perspektiven der daran Beteiligten zu berücksichtigen, werden lediglich Fälle aufgenommen, bezüglich derer eine Datenerhebung mit sowohl einem Experten aus der Logistik als auch aus F&E durchgeführt wird. Es werden also lediglich Fälle ausgewählt, bezüglich welcher Experten beider Funktionsbereiche befragt

⁸¹² Vgl. Porst (2014), S. 190.

⁸¹³ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 107.

⁸¹⁴ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 107.

⁸¹⁵ Vgl. Porst (2014), S. 190.

⁸¹⁶ Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang einzusehen. Siehe Kap. VIII.IV.

werden können. Die Experten müssen dabei eine leitende Position in Ihrem Funktionsbereich innehaben. Diese Voraussetzung wird definiert, um eine „Weitsicht“ der Experten und somit eine umfassende Betrachtung der Schnittstelle zu gewährleisten. Hinsichtlich der Unternehmen wird aufgrund der Ausrichtung der Arbeit⁸¹⁷ als Anforderung definiert, dass diese eigene Produktion aufweisen müssen.

Die Recherche nach geeigneten Unternehmen und Interviewpartnern erfolgt über das Berufskontakte-Netzwerk Xing. Als initiale Ansprechpartner werden lediglich Logistikmanager ausgewählt. Die als passend identifizierten Personen werden zunächst über Xing angeschrieben. Das Anschreiben enthält eine Kurzbeschreibung des Forschungsvorhabens sowie der geplanten Interviews. Nach zwei bis drei Wochen wird mit den Personen telefonisch Kontakt aufgenommen und deren Bereitschaft zu einer Teilnahme an der Untersuchung erfragt. Von insgesamt 16 kontaktierten Personen erklären sich fünf Experten aus fünf verschiedenen Unternehmen bereit zur Teilnahme. Diese Experten werden gebeten, den Kontakt zu leitenden Personen aus dem Funktionsbereich F&E herzustellen. Anschließend werden diese Personen kontaktiert und deren Bereitschaft zu einem Expertengespräch ebenfalls abgefragt. Bezüglich eines Unternehmens, erklärt sich der entsprechende Experte aus F&E nicht zu einer Teilnahme bereit. Entsprechend wird dieser Fall nicht aufgenommen. Es ergeben sich insgesamt vier vollständige Fälle mit insgesamt zehn Experten. Es werden Interviewtermine vereinbart. Lediglich ein Interview wird auf Wunsch telefonisch geführt. Alle anderen Interviews finden als persönliche Gespräche statt.

Im Folgenden werden die betrachteten Unternehmen und somit die untersuchten Fälle beschrieben. Um Rückschlüsse auf Unternehmen auszuschließen und somit Anonymität zu gewährleisten, sind die nachfolgend angegebenen Umsatz- und Mitarbeiterzahlen grob gerundet.

Unternehmen A ist im Maschinen- und Anlagenbau tätig. Das Unternehmen erzielt im Jahr 2014 ca. 31 Mio. € Umsatz und beschäftigt im Jahr 2015 ca. 180 Mitarbeiter.⁸¹⁸ Unternehmen A betreibt keine eigene Forschung, sondern beauftragt For-

⁸¹⁷ In der vorliegenden Arbeit werden Industrieunternehmen betrachtet. Siehe Kap. 1.

⁸¹⁸ Vgl. Firmendatenbank Hoppenstedt (2015).

schungsinstitute. Somit gibt es im Unternehmen keine Forschung, sondern lediglich Entwicklung. Dies ist ein Sonderfall unter den betrachteten Unternehmen.

Die Funktionsbereiche Logistik und Entwicklung sind im Unternehmen eigenständige Bereiche, bestehend aus verschiedenen Abteilungen. Organisatorisch sind diese Bereiche vollkommen unabhängig.

Es werden Interviews geführt mit zwei Personen im mittleren bis oberen Management. Experte 1 ist in der Logistik tätig, Experte 2 im Bereich Entwicklung.

Unternehmen B ist der Branche Automobilindustrie zugehörig. Im Jahr 2014 wird von dem Unternehmen ein Umsatz von ca. 10 Mrd. € erwirtschaftet.⁸¹⁹ Die Mitarbeiterzahl beträgt im Jahr 2015 etwa 75000. Das Unternehmen betreibt sowohl eigene Forschung als auch Entwicklung.

Die Funktionsbereiche Logistik und Forschung & Entwicklung sind im Unternehmen organisatorisch unabhängig. F&E ist ein eigener Bereich mit diversen Unterbereichen und Abteilungen. Auch die Zentrallogistik ist ein eigener Bereich, welcher sich in verschiedene Abteilungen untergliedert. Die Zentrallogistik befasst sich insbesondere mit werksübergreifenden Logistikthemen, Logistikplanung, Logistikkonzepten, Standards. Darüber hinaus gibt es in jedem Werk eine Werkslogistik, welche die werksinternen Logistikaufgaben erfüllt.

Es werden Interviews geführt mit einer Person aus dem oberen Management des Logistikbereichs (Experte 3) sowie mit einer Person aus dem oberen Management des Bereichs F&E (Experte 4).

Unternehmen C ist in der Branche Elektroindustrie aktiv. 2014 beträgt der Umsatz ca. 13 Mrd. € und die Mitarbeiterzahl liegt im Jahr 2015 bei ca. 61000.⁸²⁰ Auch in Unternehmen C werden sowohl Forschung als auch Entwicklung betrieben.

Die Funktionsbereiche Logistik und Forschung & Entwicklung sind eigenständige Bereiche, welche weiter in verschiedene Abteilungen untergliedert sind. Die Entwicklung untergliedert sich in eine Hardware- und eine Softwareentwicklung. Es besteht keine

⁸¹⁹ Vgl. Firmendatenbank Hoppenstedt (2015).

⁸²⁰ Vgl. Firmendatenbank Hoppenstedt (2015).

organisatorische Verbindung von Logistik und F&E, die Bereiche sind organisatorisch unabhängig voneinander.

Es werden Interviews mit vier Experten aus dem mittleren Management von Unternehmen C geführt. Zwei der befragten Experten sind im Logistikbereich tätig (Experten 5 und 6), zwei in F&E (Experten 7 und 8). Es ist anzumerken, dass zwar ein gemeinsames Interview mit zwei Experten aus der Logistik geführt wird, sich einer der Experten (Experte 5) jedoch nicht am Gespräch beteiligt. Somit liegen lediglich Aussagen von Experte 6 aus der Logistik vor. Des Weiteren ist anzumerken, dass dieses Gespräch mit den beiden Experten aus der Logistik telefonisch geführt wurde.

Eine Besonderheit dieses Falls ist das Vorhandensein einer Softwareentwicklung. Experte 8 aus dem Bereich F&E ist in der Softwareentwicklung tätig.

Unternehmen D ist ebenfalls in der Elektroindustrie tätig. Das Unternehmen erzielt im Jahr 2014 einen Umsatz von ca. 2 Mrd. € und beschäftigt 2015 etwa 12000 Mitarbeiter.⁸²¹ Im Unternehmen wird selbst geforscht. Es finden sich also Forschung und Entwicklung im Unternehmen.

Auch in Unternehmen D sind Logistik und Forschung & Entwicklung organisatorisch voneinander unabhängige Bereiche, welche aus verschiedenen Abteilungen bestehen.

Es werden Interviews mit zwei Experten aus dem mittleren Management geführt. Ein Experte ist im Logistikbereich tätig (Experte 9), einer im Bereich F&E (Experte 10).

Auf Wunsch der Experten wird lediglich ein Interview geführt, an welchem beide Experten teilnehmen. Dies ist kritisch zu erwähnen, da sich die Gegenwart des Experten aus dem jeweils anderen Funktionsbereich auf das Antwortverhalten der Befragten auswirken kann.⁸²² Allerdings kann eine zweite relevante Interviewperson auch dazu führen, dass tiefere Einblicke erlangt werden, da die Aussagen der Befragten füreinander Erzählanregungen sein können.⁸²³

Bezüglich der betrachteten Fälle bestehen nachfolgend beschriebene Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Besonderheiten.

⁸²¹ Vgl. Firmendatenbank Hoppenstedt (2015).

⁸²² Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 169.

⁸²³ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 168-169.

Allen Unternehmen gemein ist eine internationale Ausrichtung, welche sich auch in deren Standortstruktur widerspiegelt. Alle Unternehmen betreiben weltweit Vertriebszentren bzw. -büros. Ebenso finden sich weltweit Produktionsstandorte. Bei Unternehmen A ist dies aufgrund der geringeren Größe schwächer ausgeprägt. Jedoch finden sich auch hier Produktionsstandorte in Europa und Asien und Vertriebsstandorte in Europa, Asien und Amerika. Zwei der Unternehmen haben ihren Sitz in Deutschland, eines in Frankreich und eines in der Schweiz.

Eine weitere Gemeinsamkeit aller Unternehmen ist die organisatorische Unabhängigkeit der Funktionsbereiche Logistik und Forschung & Entwicklung. In jedem der betrachteten Unternehmen sind diese Funktionsbereiche als eigenständige Bereiche organisatorisch verankert. Es bestehen somit keine organisatorischen Abhängigkeiten zwischen Logistik und Forschung & Entwicklung.

Bezüglich der Unternehmensgrößen finden sich Unterschiede. Mit ihren angeführten Mitarbeiterzahlen und Umsatzwerten zählen die Unternehmen B, C und D zu den Großunternehmen. Wesentlich kleiner ist Unternehmen A, welches gemäß der Einteilung der EU-Kommission⁸²⁴ zu den mittelgroßen Unternehmen zu zählen ist.

Eine Besonderheit von Fall D ist, dass es im Unternehmen neben der Hardwareentwicklung auch eine Softwareentwicklung gibt, die zum Bereich Forschung & Entwicklung gehört. Es wird bei diesem Fall zusätzlich ein Expertengespräch mit einem Manager aus der Softwareentwicklung geführt, um die Schnittstelle dieses Teilbereichs von F&E zur Logistik zu untersuchen.

Eine Gemeinsamkeit aller befragten Experten ist, dass sie in ihrem Unternehmen leitende Position einnehmen in entweder Logistik oder Forschung & Entwicklung.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die befragten Experten und ordnet diese Unternehmen und Funktionsbereichen zu.

⁸²⁴ Vgl. EU-Kommission (2003).

Experte	Unternehmen	Funktionsbereich
Experte 1	A	Logistik
Experte 2	A	Entwicklung
Experte 3	B	Logistik
Experte 4	B	F&E
Experte 5	C	Logistik
Experte 6	C	Logistik
Experte 7	C	F&E
Experte 8	C	F&E
Experte 9	D	Logistik
Experte 10	D	F&E

Tabelle 8: Übersicht über die befragten Experten

5.3 Durchführung und Analyse der Expertengespräche

In diesem Kapitel wird zunächst grundlegend erläutert, wie Aufzeichnung, Transkription und Auswertung der geführten Interviews erfolgen. In den anschließenden Unterkapiteln ist die Auswertung der Gespräche dokumentiert.

Schritt 5: Durchführung und Analyse der Expertengespräche

Mit dem Einverständnis der Interviewpartner erfolgen Tonaufzeichnungen der Gespräche. Die Tonaufzeichnungen werden anschließend abgehört und die Interviews transkribiert.

Es existieren keine allgemein gültigen Transkriptionsregeln.⁸²⁵ Deshalb ist es wichtig, die angewendeten Regeln zu dokumentieren. Für die Transkription der Interviews der vorliegenden Arbeit werden nachfolgend genannte Regeln⁸²⁶ angewendet:

Die Transkripte werden in Standardorthografie festgehalten. Weitere Anpassungen bzw. Korrekturen werden jedoch nicht gemacht, um die Originalaussagen nicht zu verändern. Die gesprochene Sprache wird wörtlich übernommen. Korrekturen der Grammatik werden nicht vorgenommen.

Zur Auswertung der Transkripte wird in Analogie zur zuvor durchgeführten Untersuchung der unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik eine qualitative Inhaltsanalyse genutzt. Das in dieser vorangehenden Untersuchung induktiv entwickelte

⁸²⁵ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 193; Kuckartz (2010), S. 41.

⁸²⁶ Zu Transkriptionsregeln siehe Gläser/Laudel (2010), S. 193-195.

Kategoriensystem wird für die Analyse der Interviews verwendet.⁸²⁷ Es wird also eine Untergliederung in die Kategorien „Deskription“, „Einflussfaktoren“ und „Auswirkungen“ angewendet.

Die inhaltstragenden Aussagen der Interviews werden extrahiert und paraphrasiert. Auf eine Paraphrasierung wird lediglich dann verzichtet, falls der exakte Wortlaut für das Verständnis der jeweiligen Aussage von Bedeutung ist. Nach dieser Paraphrasierung bzw. exakten Übernahme werden die Aussagen den zuvor genannten Kategorien zugeordnet.⁸²⁸

Zur kommunikativen Validierung der Ergebnisse der einzelnen Interviews werden die Paraphrasen jedes Gesprächs zusammengefasst und mit den entsprechenden Experten telefonisch durchgegangen. Etwaige Verbesserungen durch die Experten werden eingearbeitet.

Die Auswertung der Aussagen wird fallweise durchgeführt und die Ergebnisse je Fall werden beschrieben. Anschließend erfolgen eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse je Fall sowie eine fallübergreifende Aggregation und Diskussion der Ergebnisse.

5.3.1 Fall A

Unternehmen A betreibt selbst keine Forschung. Somit findet sich im Unternehmen kein Funktionsbereich Forschung & Entwicklung, sondern lediglich Entwicklung.⁸²⁹ Entsprechend wird im Folgenden auch der Begriff Entwicklung verwendet.

5.3.1.1 Deskription

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und Entwicklung wird von beiden Experten bestätigt. Es bestehen gegenseitige Abhängigkeiten und Einflüsse der Aktivitäten der beiden Funktionsbereiche.⁸³⁰ Experte 2 weist zusätzlich darauf hin, dass die Arbeit der Entwicklung von einer korrekt funktionierenden Logistik sowie von der Sorgsam-

⁸²⁷ Siehe Kap. 4.2.

⁸²⁸ Eine Tabelle mit sämtlichen Aussagen inklusive der Zuordnung zu Kategorien findet sich im Anhang. Siehe Kap. VIII.V.I.

⁸²⁹ Siehe Kap. 5.2.

⁸³⁰ Vgl. Interviewaussagen Nr. 3; Nr. 4; Nr. 7; Nr. 42; Nr. 43; Nr. 48; Nr. 49; Nr. 50; Nr. 58.

keit der Logistik beeinflusst wird.⁸³¹ Die Güte der logistischen Aktivitäten hat somit Einfluss auf die Entwicklung.

Auf die Bedeutung der Schnittstelle sowie darauf, dass diese teilweise unterschätzt wird, weist die folgende Aussage von Experte 1 hin: „Ich bin selbst überrascht, dass wir eigentlich über die Schnittstelle Entwicklung und Logistik jetzt so lange gesprochen haben, wobei ich nicht gedacht habe, dass jetzt so die großen Verbindungen bestehen. Es steckt doch immer mehr dahinter, wobei man sich dem Ganzen eigentlich nie so bewusst ist...“⁸³²

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Entwicklung.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.2: Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs Logistik, welche Einfluss auf die Entwicklung haben.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.3: Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs Entwicklung, welche Einfluss auf die Logistik haben.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.4: Die Güte der logistischen Aktivitäten hat Einfluss auf die Arbeit der Logistik.

Als nächstes werden die Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Entwicklung bei Unternehmen A betrachtet. Experte 1 nennt als eine Schnittstellenaktivität die Bestellung von neuen Materialien.⁸³³ Auch Experte 2 nennt diese Schnittstellenaktivität.⁸³⁴ Er erklärt darüber hinaus, dass es teilweise Sonderbestellungen gibt, welche ohne vorherige Einbeziehung der Logistik direkt mit dem Einkauf abgewickelt werden. Die

⁸³¹ Vgl. Interviewaussagen Nr. 49; Nr. 58.

⁸³² Interviewaussage Nr. 39

⁸³³ Vgl. Interviewaussage Nr. 38.

⁸³⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 41.

Logistik erfährt von diesen Bestellungen erst, wenn die entsprechenden Materialien angeliefert werden und muss mit diesen dann umgehen.⁸³⁵

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.5: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Bestellung neuer Materialien.

Eine weitere, damit verwandte Schnittstellenaktivität, welche von beiden Experten genannt wird, ist die Bereitstellung von Material durch die Logistik.⁸³⁶ Experte 2 erklärt diesbezüglich, dass die Entwicklung davon abhängig ist, dass die Logistik über das Eintreffen benötigter Teile informiert.⁸³⁷

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.6: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Bereitstellung von Materialien durch die Logistik.

Bezüglich der Entwicklung neuer Produkte besteht eine weitere Schnittstellenaktivität. Beide Experten erklären, dass diese darauf beruht, dass neue Teile benötigt werden. Die Festlegung dieser Teile ist eine Schnittstellenaktivität.⁸³⁸ Experte 1 weist darauf hin, dass Neuteile für die Logistik besondere Anforderungen bezüglich Lagerung und Handhabung bedeuten und deshalb jedes Mal neue Herausforderungen sind, welche die Logistik Zeit und Geld kosten.⁸³⁹ Weiter erläutert er, dass die neuen Teile für die Logistik immer mit Pflegeaufwand im ERP-System verbunden sind.⁸⁴⁰ Des Weiteren weist Experte 1 noch auf ein besonderes Problem hin: Es werden teilweise Neuteile beschafft, welche anschließend doch nicht benötigt werden, weil sie nicht nutzbar sind. Diese Teile nehmen Lagerplatz ein und werden, wenn es teure Teile sind nicht gleich entsorgt.⁸⁴¹

Zusätzlich erwähnt Experte 1 noch die Bearbeitung von Sonderaufträgen als Schnittstellenaktivität. Mit Sonderaufträgen sind Einzelaufträge bestimmter Kunden gemeint,

⁸³⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 43.

⁸³⁶ Vgl. Interviewaussagen Nr. 2; Nr. 4; Nr. 44; Nr. 50.

⁸³⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 48.

⁸³⁸ Vgl. Interviewaussagen Nr. 6; Nr. 42.

⁸³⁹ Vgl. Interviewaussagen Nr. 7; Nr. 9.

⁸⁴⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 10.

⁸⁴¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 8.

welche aufgrund der Kundenanforderungen eine Neuentwicklung bedingen und welche somit nicht als Seriengeschäft behandelt werden können.⁸⁴² Da es sich bei Sonderaufträgen somit auch um Neuentwicklungen handelt, welche mit einer Festlegung der zu beschaffenden Neuteile einhergehen, werden diese nicht explizit als weitere Schnittstellenaktivität aufgeführt.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.7: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Festlegung neuer Teile im Rahmen von Produktentwicklungen.

Zwei weitere Schnittstellenaktivitäten werden noch von Experte 2 angeführt. Er merkt an, dass die Umbuchung von Material von einer Entwicklungsanlage auf eine andere eine Schnittstellenaktivität ist, da er hierfür die Umbuchung bei der Logistik veranlassen muss.⁸⁴³ Des Weiteren erklärt er, dass die Rücksendung von Material eine Schnittstellenaktivität ist. Sollte die Entwicklung mangel- bzw. fehlerhafte Materialien erhalten, so wendet sie sich an die Logistik für die Abwicklung der Rücksendung an den Lieferanten bzw. die Abwicklung der Reparatur.⁸⁴⁴

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.8: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Umbuchung von Material auf Entwicklungsanlagen.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.9: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Abwicklung von Materialrücksendungen bzw. Reparaturen.

Im Folgenden erfolgt eine Betrachtung der Abstimmung der Funktionsbereiche Logistik und Entwicklung in Unternehmen A.

Beide Experten äußern sich positiv über das Verhältnis von bestehendem Abstimmungsbedarf und tatsächlich durchgeführten Abstimmungsaktivitäten. Beide schätzen das Verhältnis als passend ein und sehen somit weder einen höheren noch einen niedrigeren Bedarf an Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung.⁸⁴⁵ Exper-

⁸⁴² Vgl. Interviewaussagen Nr. 35; Nr. 36.

⁸⁴³ Vgl. Interviewaussage Nr. 46.

⁸⁴⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 47.

⁸⁴⁵ Vgl. Interviewaussagen Nr. 20; Nr. 56.

te 1 aus der Logistik betont zusätzlich, dass er zufrieden ist mit der Abstimmung mit der Entwicklung.⁸⁴⁶

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.10: Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und Entwicklung wird als passend empfunden.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.11: Es besteht Zufriedenheit mit der Abstimmung von Logistik und Entwicklung.

Die Funktionsbereiche Logistik und Entwicklung sind, wie bereits erwähnt, organisatorisch unabhängig in Unternehmen A. Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Somit findet auch keine Abstimmung bezüglich der Schnittstelle mittels persönlicher Weisung statt.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.12: Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels persönlicher Weisung statt.

Das Koordinationsinstrument der Selbstabstimmung wird genutzt. Beide Experten betonen, dass Abstimmung informell erfolgt mittels persönlicher Gespräche oder Telefonanrufen.⁸⁴⁷ E-Mails werden hingegen selten zur Abstimmung genutzt, so Experte 1.⁸⁴⁸

Formelle Kommunikation wird laut den Experten nicht genutzt. Experte 1 führt an, dass es keine Regelkommunikation zwischen Logistik und Entwicklung gibt und Experte 2 erwähnt, dass es keine Abstimmung mittels Meetings gibt.⁸⁴⁹

⁸⁴⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 21.

⁸⁴⁷ Vgl. Interviewaussagen Nr. 11; Nr. 51.

⁸⁴⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 12.

⁸⁴⁹ Vgl. Interviewaussagen Nr. 13; Nr. 52.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.13: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels Selbstabstimmung statt.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.13.1: Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung lediglich informell in persönlichen Gesprächen oder Telefonaten.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.13.2: Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt keinerlei Abstimmung durch formelle Kommunikation.

Passend zu diesen Aussagen zur Selbstabstimmung sind die Ausführungen der Experten zur Nutzung von Standardisierung zur Abstimmung. Experte 1 erwähnt, dass es kaum schriftliche Vorgaben für die Abstimmung von Logistik und Entwicklung gibt, lediglich Ansatzweise in den Prozessbeschreibungen des Unternehmens.⁸⁵⁰ Experte 2 ist sogar der Auffassung, dass es keinerlei solcher schriftlichen Vorgaben zur Abstimmung der beiden Funktionsbereiche gibt.⁸⁵¹ Es kann geschlossen werden, dass bei Unternehmen A entweder keine Standardisierung von Arbeitsprozessen für Logistik und Entwicklung besteht oder dass diese zumindest nicht bekannt ist. Somit kann festgehalten werden, dass keine Abstimmung durch dieses Koordinationsinstrument erfolgt.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.14: Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels Standardisierung von Arbeitsprozessen statt.

Ebenso gibt es keine gemeinsamen Ziele der beiden Funktionsbereiche bzw. sollten solche Ziele existieren, sind sie nicht bekannt.⁸⁵² Eine Standardisierung von Arbeitsergebnissen wird somit auch nicht zur Koordination eingesetzt.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.15: Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels Standardisierung von Arbeitsergebnissen statt.

⁸⁵⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 14.

⁸⁵¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 53.

⁸⁵² Vgl. Interviewaussagen Nr. 15; Nr. 54.

Bezüglich der Standardisierung von Rollen zeigt sich bei den beiden Experten ein unterschiedliches Bild. Experte 2 ist der Auffassung, dass die Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs den Mitarbeitern aus Logistik und Entwicklung weitgehend bekannt sind.⁸⁵³ Allerdings hat Experte 2 aus der Entwicklung Schwierigkeiten, die Organisation und die Aufgaben der Logistik zu erläutern.⁸⁵⁴ Dies spricht nicht dafür, dass ihm die Rollen der Mitarbeiter der Logistik bekannt sind.

Experte 1 aus der Logistik ist bezüglich der Standardisierung von Rollen anderer Auffassung. Er ist der Meinung, dass die Rollen den Mitarbeitern des jeweils anderen Funktionsbereichs nur teilweise bekannt sind.⁸⁵⁵ Er sagt von sich selbst: „...was die genau machen, bin ich auch nicht 100% aussagefähig...“⁸⁵⁶ Bestätigung findet dies durch Schwierigkeiten des Experten bei der Erläuterung der Organisation und der Aufgaben der Entwicklung.⁸⁵⁷ Experte 1 erwähnt in diesem Zusammenhang, dass keine Austauschprogramme im Sinne von Job Sharing existieren.⁸⁵⁸ Allerdings wird von Experte 1 die Kenntnis der Rollen der Mitarbeiter des anderen Funktionsbereichs als nicht notwendig erachtet.⁸⁵⁹

Auch bezüglich der Koordination durch Standardisierung von Rollen kann somit festgehalten werden, dass dieses Instrument nicht zur Abstimmung genutzt wird.

Forschungsaussage Fall-A-Deskr.16: Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels Standardisierung von Rollen statt.

5.3.1.2 Einflussfaktoren

Nachfolgend werden die von den Experten von Unternehmen A genannten Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und Entwicklung behandelt.

Ein Einflussfaktor, welcher von beiden Experten angesprochen wird, ist der Informationsaustausch zwischen den Funktionsbereichen. Experte 1 erklärt, dass sich ein fehlender Austausch negativ auf die Abstimmung auswirkt.⁸⁶⁰ Von beiden Experten wird diesbezüglich in Unternehmen A auf Handlungsbedarf hingewiesen. Experte 2

⁸⁵³ Vgl. Interviewaussage Nr. 55.

⁸⁵⁴ Vgl. Interviewaussagen Nr. 40; Nr. 45.

⁸⁵⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 16.

⁸⁵⁶ Interviewaussage Nr. 18.

⁸⁵⁷ Vgl. Interviewaussagen Nr. 1; Nr. 5.

⁸⁵⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 17.

⁸⁵⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 19.

⁸⁶⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 27.

erläutert, dass die Mitarbeiter der Entwicklung durch fehlende Systemzugänge teilweise keine Möglichkeiten haben, Artikelbezeichnungen und -nummern nachzusehen, welche sie jedoch in der Kommunikation mit der Logistik benötigen. Folglich sagt Experte 2, dass durch eine bessere Informationsbereitstellung für die Entwicklung die Abstimmung verbessert werden könnte.⁸⁶¹ Auch Experte 1 sieht Handlungsbedarf bezüglich des Informationsaustausches zwischen den Bereichen. Er weist darauf hin, dass eine frühzeitige Einbeziehung der Logistik in Entwicklungsprojekte und somit ein frühzeitiger Informationsfluss Richtung Logistik die Abstimmung verbessern würde.⁸⁶² Die Aussagen beider Experten vermitteln, dass ein besserer Informationsaustausch zu einer besseren Abstimmung führen würde.

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.1: Der Informationsaustausch zwischen Logistik und Entwicklung hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.1.1: Ein verbesserter Informationsaustausch führt zu einer besseren Abstimmung.

Das Verständnis von den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs ist ein weiterer Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und Entwicklung. Experte 1 weist darauf hin, dass ein besseres Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs einen positiven Einfluss auf die Abstimmung hat. Das Verständnis kann durch teambildende Maßnahmen verbessert werden.⁸⁶³ Und Experte 2 stellt fest, dass sich Wissen der Logistikmitarbeiter über die von der Entwicklung benötigten Teile positiv auf die Abstimmung auswirkt.⁸⁶⁴

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.2: Das Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Entwicklung.

⁸⁶¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 60.

⁸⁶² Vgl. Interviewaussage Nr. 37.

⁸⁶³ Vgl. Interviewaussage Nr. 26.

⁸⁶⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 57.

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.2.1: Ein besseres Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs führt zu einer besseren Abstimmung.

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.2.2: Die Durchführung teambildender Maßnahmen wirkt sich positiv auf das Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs aus und dieses Verständnis wirkt sich positiv auf deren Abstimmung aus. Somit wirken teambildende Maßnahmen indirekt - über das gegenseitige Aufgabenverständnis - positiv auf die Abstimmung von Logistik und Entwicklung.

Experte 1 betont insbesondere die Auswirkungen persönlicher Beziehungen auf die Abstimmung von Logistik und Entwicklung. Er erläutert, dass sich gute persönliche Beziehungen der Mitarbeiter der unterschiedlichen Funktionsbereiche positiv auf die Abstimmung auswirken sowie, dass persönlicher Kontakt positiv auf die persönlichen Beziehungen wirkt.⁸⁶⁵ Er erklärt weiter, dass die Dauer der Beziehungen einen Einfluss hat. Langfristige Beziehungen wirken sich seiner Meinung nach positiv auf die Abstimmung aus.⁸⁶⁶ Des Weiteren sagt Experte 1, dass gegenseitige Wertschätzung positiv auf die Abstimmung wirkt.⁸⁶⁷ Persönliche Spannungen zwischen Mitarbeitern führen seiner Auffassung nach zu Problemen.⁸⁶⁸

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.3: Die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und Entwicklung haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.3.1: Gute persönliche Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und Entwicklung wirken sich positiv auf die Abstimmung aus, schlechte persönliche Beziehungen führen zu Problemen.

⁸⁶⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 25.

⁸⁶⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 34.

⁸⁶⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 24.

⁸⁶⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 22.

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.3.2: Langfristige persönliche Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und Entwicklung wirken sich positiv auf die Abstimmung der Funktionsbereiche aus.

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.3.3: Gegenseitige Wertschätzung der Mitarbeiter von Logistik und Entwicklung wirkt sich positiv auf die Abstimmung der Funktionsbereiche aus.

Experte 1 spricht noch einen weiteren Einflussfaktor an. Er ist der Meinung, dass sich wenig Reglementierung im Sinne von Freiheiten bezüglich der Ausübung der Tätigkeiten positiv auf die Abstimmung auswirkt.⁸⁶⁹

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.4: Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Entwicklung.

Forschungsaussage Fall-A-Einfl.4.1: Das Vorliegen von wenigen verbindlichen Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.

5.3.1.3 Auswirkungen

Gemäß Experte 1 wirkt sich die Ausprägung der Abstimmung von Logistik und Entwicklung auf das gesamte Unternehmen aus. Eine gute Abstimmung betrachtet er als förderlich für das gesamte Unternehmen.⁸⁷⁰ Eine schlechte Abstimmung ist laut Experte 1 für das gesamte Unternehmen ein Problem.⁸⁷¹ Eine schlechte Abstimmung von Logistik und Entwicklung hat negative Auswirkungen auf alle Mitarbeiter im Unternehmen. Diese Auswirkungen betreffen jedoch die Mitarbeiter unterschiedlich, so dass diese nicht jeder unmittelbar und in gleichem Ausmaß erfährt.⁸⁷²

⁸⁶⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 23.

⁸⁷⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 28.

⁸⁷¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 32.

⁸⁷² Vgl. Interviewaussage Nr. 33.

Forschungsaussage Fall-A-Ausw.1: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Entwicklung hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.

Forschungsaussage Fall-A-Ausw.1.1: Eine schlechte Abstimmung von Logistik und Entwicklung hat negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.

Konkret nennt Experte 1 Auswirkungen auf Entwicklungsprojekte. Er erklärt, dass eine schlechte Abstimmung von Logistik und Entwicklung zu zeitlichem Verzug der Entwicklungsprojekte führt und folglich auch zu Verzögerungen bei der Produktion und der Lieferung der Produkte an die Kunden.⁸⁷³

Forschungsaussage Fall-A-Ausw.2: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Entwicklung hat Auswirkungen auf die Entwicklungsprojekte.

Forschungsaussage Fall-A-Ausw.2.1: Eine schlechte Abstimmung führt zu Verzögerungen der Entwicklungsprojekte.

Experte 1 sieht positive Auswirkungen einer guten Abstimmung von Logistik und Entwicklung auf die Mitarbeiter der Funktionsbereiche. Er ist der Auffassung, dass eine gute Abstimmung motivierend wirkt und zu einer besseren Leistung der Mitarbeiter führt.⁸⁷⁴ Dies wird durch die Aussage von Experte 2 bestätigt, welcher erklärt, dass eine gute Abstimmung dazu führt, dass in gleicher Zeit mehr gearbeitet wird.⁸⁷⁵ Eine schlechte Abstimmung führt zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern, so Experte 1.⁸⁷⁶

Forschungsaussage Fall-A-Ausw.3: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Entwicklung hat Auswirkungen auf die Mitarbeiter der Funktionsbereiche.

⁸⁷³ Vgl. Interviewaussage Nr. 31.

⁸⁷⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 29.

⁸⁷⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 59.

⁸⁷⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 30.

Forschungsaussage Fall-A-Ausw.3.1: Eine gute Abstimmung von Logistik und Entwicklung wirkt motivierend auf die Mitarbeiter.

Forschungsaussage Fall-A-Ausw.3.2: Eine gute Abstimmung von Logistik und Entwicklung führt zu einer besseren Leistung der Mitarbeiter.

Forschungsaussage Fall-A-Ausw.3.3: Eine schlechte Abstimmung von Logistik und Entwicklung führt zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter.

5.3.2 Fall B

5.3.2.1 Deskription

Die Schnittstelle von Logistik und F&E ist in Unternehmen B eindeutig vorhanden. Belege dafür sind die gegenseitigen Beeinflussungen der beiden Funktionsbereiche sowie die vorhandenen Schnittstellenaktivitäten. In den Interviews mit Experte 3 und Experte 4 finden sich sowohl Aussagen zu Auswirkungen der Aktivitäten der Logistik auf F&E als auch von F&E auf Logistik.⁸⁷⁷

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.2: Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs Logistik, welche Einfluss auf F&E haben.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.3: Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs F&E, welche Einfluss auf die Logistik haben.

Als nächstes werden die Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E bei Unternehmen B behandelt.

⁸⁷⁷ Vgl. Interviewaussagen Nr. 61; Nr. 62; Nr. 70; Nr. 96; Nr. 97; Nr. 98.

Beide Experten nennen die Logistikkonzeption, damit ist die Gestaltung der internen Logistik gemeint, als Schnittstellenaktivität. Beide betonen den Einfluss der internen Logistik auf die Prozessentwicklung.⁸⁷⁸ Experte 4 erklärt die dabei bestehenden Zielkonflikte. Seiner Aussage nach, ist es Ziel von F&E, einen optimalen Produktionsprozess zu entwerfen, während die Logistik zum Ziel hat, ihre Vorgänge bezüglich der Produktionsversorgung zu optimieren.⁸⁷⁹ Des Weiteren weist Experte 4 darauf hin, dass die Vorgaben der Logistik bezüglich der maximalen Teilegrößen einen Einfluss auf F&E haben und bei der Entwicklung berücksichtigt werden müssen.⁸⁸⁰ Es besteht also umfangreicher Abstimmungsbedarf bezüglich des Logistikkonzeptes.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.4: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Gestaltung der internen Logistik.

Eine damit verwandte Schnittstellenaktivität beschreibt Experte 3 mit der Festlegung von Gebindegrößen der zu beschaffenden Teile. Die Gebindegrößen werden in der Regel von F&E im Rahmen der Prozessentwicklung festgelegt und haben einen Einfluss auf die interne Logistik.⁸⁸¹

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.5: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Festlegung der Gebindegrößen der zu beschaffenden Materialien.

Experte 3 nennt als weitere Schnittstellenaktivität die Akquise von Aufträgen. Die Schnittstelle besteht darin, dass F&E ein entsprechendes Produkt entwirft und die Logistik die Logistikkosten für dieses Produkt abschätzen muss.⁸⁸²

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.6: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Akquise von Kundenaufträgen.

⁸⁷⁸ Vgl. Interviewaussagen Nr. 70; Nr. 87; Nr. 96.

⁸⁷⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 98.

⁸⁸⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 97.

⁸⁸¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 62.

⁸⁸² Vgl. Interviewaussage Nr. 61.

Experte 3 erklärt sehr allgemein, dass die Planung der Transporte eine Schnittstellenaktivität ist. Bereits in der Entwicklungsphase wird genau definiert, welche Güter wie transportiert werden.⁸⁸³ Etwas konkreter wird Experte 4. Er erläutert, dass der Produktanlauf - konkreter die Planung der Anlauflogistik - eine Schnittstellenaktivität ist.⁸⁸⁴ Des Weiteren nennt er die Planung der Lieferungen an die Kunden, also die Entwicklung entsprechender Lieferkonzepte, als Schnittstellenaktivität.⁸⁸⁵

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.7: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Planung der Transporte.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.8: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Planung der Anlauflogistik.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.9: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Planung der Lieferungen an die Kunden.

Passend zur Planung der Transporte, nennt Experte 3 die Kalkulation der Transportkosten als Schnittstellenaktivität. Er bezieht sich allerdings lediglich auf die Transportkosten der zu beschaffenden Teile und erklärt, dass dies eine gemeinsame Aktivität von Logistik, F&E und Einkauf ist.⁸⁸⁶

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.10: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Kalkulation der Transportkosten der zu beschaffenden Materialien.

Die Verpackungsplanung ist ebenfalls eine Schnittstellenaktivität. Sowohl Experte 3 als auch Experte 4 nennen diese Aktivität, wobei Experte 4 noch darauf hinweist, dass daran zusätzlich der Einkauf beteiligt ist.⁸⁸⁷

⁸⁸³ Vgl. Interviewaussage Nr. 64.

⁸⁸⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 107.

⁸⁸⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 100.

⁸⁸⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 65.

⁸⁸⁷ Vgl. Interviewaussagen Nr. 66; Nr. 94.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.11: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Verpackungsplanung.

Im Folgenden werden die Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E betrachtet.

Seitens Experte 4 aus dem Bereich F&E besteht Zufriedenheit mit der Abstimmung von Logistik und F&E und die Abstimmung wird insgesamt als gut eingeschätzt.⁸⁸⁸

Experte 3 aus der Logistik beschreibt, dass sich die Abstimmung verbessert hat, verweist aber zugleich auch noch auf weitere Potenziale diesbezüglich.⁸⁸⁹

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.12: Die Abstimmung von Logistik und F&E hat sich verbessert, es bestehen jedoch weiterhin Verbesserungspotenziale.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.12.1: Die Abstimmung wird als gut eingeschätzt.

Zur Abstimmung werden verschiedene Koordinationsinstrumente in Unternehmen B genutzt. Koordination mittels persönlicher Weisung findet jedoch nicht statt. Die Funktionsbereiche Logistik und F&E sind organisatorisch unabhängig und es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.13: Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels persönlicher Weisung statt.

Das Koordinationsinstrument der Selbstabstimmung wird hingegen genutzt. Abstimmung erfolgt dabei sowohl formell als auch informell. Beide Experten beschreiben, dass Abstimmung in Projektteams für Produktentwicklungen stattfindet, in welchen auch jeweils ein Logistiker vertreten ist.⁸⁹⁰ Experte 4 erklärt, dass es regelmäßige

⁸⁸⁸ Vgl. Interviewaussagen Nr. 106; Nr. 114.

⁸⁸⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 88.

⁸⁹⁰ Vgl. Interviewaussagen Nr. 63; Nr. 68; Nr. 99.

Termine zur Abstimmung gibt.⁸⁹¹ Es findet jedoch auch Selbstabstimmung in Form von informeller Kommunikation statt. Abstimmung erfolgt dabei als persönliches Gespräch, per Telefon oder per E-Mail.⁸⁹² Experte 3 ergänzt, dass bei bestimmten Themen der Projektleiter von F&E auch direkt Kontakt mit der Zentrallogistik aufnimmt.⁸⁹³

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.14: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Selbstabstimmung statt.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.14.1: Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung informell in persönlichen Gesprächen, Telefonaten und per E-Mail.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.14.2: Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung formell in regelmäßigen Besprechungsterminen.

Des Weiteren findet Abstimmung über die Standardisierung von Arbeitsprozessen statt. Es existieren schriftlich fixierte Vorgaben für Abstimmung in Prozessen sowie in Projektfortschrittsberichten und darin enthaltenen Meilensteinen.⁸⁹⁴ Experte 4 erläutert, dass Abstimmung auch aus definierten Arbeitspaketen erfolgt, bezüglich derer die Notwendigkeit zur Abstimmung besteht.⁸⁹⁵

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.15: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsprozessen statt.

Eine Standardisierung von Arbeitsergebnissen findet insofern statt, als dass für die Projekte Aufgabenziele bzw. die Erreichung bestimmter Projektfortschritte formuliert

⁸⁹¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 103

⁸⁹² Vgl. Interviewaussagen Nr. 69; Nr. 102.

⁸⁹³ Vgl. Interviewaussage Nr. 99.

⁸⁹⁴ Vgl. Interviewaussagen Nr. 71; Nr. 104.

⁸⁹⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 101.

werden. Die Erfüllung dieser Projektaufgaben wird als gemeinsame Zielsetzung angesehen.⁸⁹⁶

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.16: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsergebnissen statt.

Eine Koordination mittels Standardisierung von Rollen findet statt, jedoch besteht bezüglich des Rollenverständnisses noch Verbesserungsbedarf. Experte 4 äußert, dass die Rollen der Mitarbeiter weitgehend genau definiert sind und die Verantwortlichkeiten klar sind.⁸⁹⁷ Allerdings hat Experte 4 aus dem Bereich F&E durchaus Schwierigkeiten, Auskunft über die Organisation und die Aufgaben der Logistik zu geben.⁸⁹⁸ Diese Schwierigkeiten äußert Experte 4 auch selbst: „...Von dem her, was ich jetzt sage, aus meiner Sicht, meine Wahrnehmung, ob dass die Wahrnehmung [von Experte 3] ist und auch die Realität trifft, das ist dann eine andere Nummer.“⁸⁹⁹ Dies spricht nicht dafür, dass ein umfassendes Verständnis von den Rollen der Mitarbeiter der Logistik vorliegt.

Experte 3 ist bezüglich des Rollenverständnisses wesentlich skeptischer eingestellt: „Ich denke wir sollten prinzipiell einmal damit anfangen, dass jeder Mitarbeiter überhaupt einmal seine eigenen Aufgaben kennt. ... Soweit würde ich dann noch gar nicht gehen, zu sagen, dass sie wissen, was zu den Aufgaben des anderen gehört. Der erste Schritt ist einmal, dass jeder weiß, was er selber tun sollte.“⁹⁰⁰ Es besteht somit bei den Mitarbeitern aus Logistik und F&E Verbesserungsbedarf, was das Verständnis der eigenen Rollen sowie das Verständnis der Rollen der anderen Mitarbeiter angeht.⁹⁰¹ Experte 3 aus der Logistik antwortet auf die Frage nach der Organisation des Bereichs F&E indem er den Entwicklungsprozess beschreibt. Die Aufgaben bei der Produktentwicklung werden gut erläutert.⁹⁰² Dennoch lässt sich auch hier erkennen, dass kein umfassendes Verständnis der Rollen der Mitarbeiter von F&E vorliegt.

⁸⁹⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 72.

⁸⁹⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 105.

⁸⁹⁸ Vgl. Interviewaussagen Nr. 93; Nr. 95.

⁸⁹⁹ Interviewaussage Nr. 95.

⁹⁰⁰ Interviewaussage Nr. 73.

⁹⁰¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 74.

⁹⁰² Vgl. Interviewaussage Nr. 67.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.17: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Rollen statt.

Forschungsaussage Fall-B-Deskr.17.1: Ein rudimentäres Verständnis von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs liegt vor.

5.3.2.2 Einflussfaktoren

Die Experten aus Unternehmen B identifizieren viele Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Experte 3 betont, dass sich sowohl Logistik als auch F&E bewusster sein sollten, was die Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf den jeweils anderen Bereich angeht. Er spricht dies als konkrete Handlungsempfehlungen aus. Über die Logistik sagt Experte 3, dass sich diese bewusster sein sollte, welche Einflüsse ihre Arbeit bzw. ihre Entscheidungen auf andere Bereiche haben - insbesondere auch auf F&E - und dass sie entsprechend die Kommunikation mit diesen Bereichen suchen sollte. Dadurch könnte laut Experte 3 die Abstimmung verbessert werden.⁹⁰³

Zu F&E sagt Experte 3, dass die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche verbessert werden könnte, wenn sich die Entwicklung bewusster wäre, welchen Einfluss sie auf die Logistik und die Logistikkosten hat.⁹⁰⁴ Des Weiteren ist er der Auffassung, dass sich der Reifegrad von F&E auf die Abstimmung auswirkt. Ein hoher Reifegrad besteht laut Experte 3 in diesem Kontext aus einem guten Verständnis von funktionsbereichsübergreifenden Zusammenhängen, was wiederum ein Bewusstsein über Einflüsse auf andere Funktionsbereiche bedeutet.⁹⁰⁵

Gestützt werden diese Aussagen durch die Äußerung von Experte 4, nach welcher die Abstimmung gehemmt wird durch Mitarbeiter, welche die Auswirkungen auf andere Bereiche nicht beachten.⁹⁰⁶

Es lässt sich schließen, dass das Sich-bewusst-sein der Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf den jeweils anderen Funktionsbereich ein Einflussfaktor auf die Ab-

⁹⁰³ Vgl. Interviewaussage Nr. 89.

⁹⁰⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 85.

⁹⁰⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 75.

⁹⁰⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 111.

stimmung ist. Des Weiteren ist der damit zusammenhängende Informationsaustausch ein Einflussfaktor.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.1: Das Sich-bewusst-sein der Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf den jeweils anderen Funktionsbereich hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.2: Der Informationsaustausch zwischen Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Als weiteren Einflussfaktor auf die Abstimmung nennt Experte 3 die persönlichen Beziehungen. Er erklärt, dass die „menschliche Ebene“ einen Einfluss hat.⁹⁰⁷

Experte 4 geht auf die Arbeitseinstellung bzw. Haltung der Mitarbeiter ein. Er erläutert, dass Mitarbeiter, welche lediglich die Aufgaben ihres Funktionsbereichs verfolgen und nicht kompromissbereit sind, die Abstimmung hemmen.⁹⁰⁸ Allerdings haben seiner Meinung nach auch Mitarbeiter, die ihre eigenen Funktionsbereiche nicht vertreten negative Auswirkungen indem sie zu schlechten Prozessen führen.⁹⁰⁹ Experte 4 folgert, dass kompetente, offene und kompromissbereite Mitarbeiter förderlich für die Zusammenarbeit von Logistik und F&E sind.⁹¹⁰

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.3: Die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.4: Die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

⁹⁰⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 76.

⁹⁰⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 111.

⁹⁰⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 112.

⁹¹⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 113.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.4.1: Mitarbeiter, welche lediglich die Aufgaben ihres Funktionsbereichs verfolgen und nicht kompromissbereit sind, wirken hemmend auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.4.2: Kompetente, offene und kompromissbereite Mitarbeiter wirken förderlich auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Experte 3 spricht die Bedeutung kultureller Unterschiede sowie sprachlicher Barrieren an. Dies ist insbesondere zu beachten, falls die Funktionsbereiche zumindest zu Teilen in unterschiedlichen Ländern angesiedelt sind. Experte 3 ist der Auffassung, dass kulturelle Unterschiede keinen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E haben.⁹¹¹ Allerdings sieht er Sprachunterschiede als Einflussfaktor auf die Abstimmung.⁹¹² Sprachliche Barrieren können die Abstimmung negativ beeinflussen.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.5: Kulturelle Unterschiede der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben keinen Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.6: Sprachliche Barrieren der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.6.1: Sprachliche Barrieren der Mitarbeiter von Logistik und F&E hemmen die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Ein weiterer von den Experten angesprochener Einflussfaktor ist die Organisation des Unternehmens. Experte 3 aus der Logistik geht insbesondere auf die Organisation der Entwicklung ein. Eine dezentrale Entwicklung erhöht laut Experte 3 die Komplexität und den Abstimmungsaufwand, wohingegen eine zentrale Entwicklung die

⁹¹¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 79.

⁹¹² Vgl. Interviewaussage Nr. 80.

Abstimmung erleichtert.⁹¹³ Experte 4 aus F&E äußert sich zur Organisation der Logistik, wobei er sich auf die Anlauflogistik bezieht: Gemäß Experte 4 wirkt eine zentrale Anlauflogistik hemmend auf die Abstimmung, wohingegen eine entwicklungsnahe Anlauflogistik die Abstimmung fördert.⁹¹⁴ Bemerkenswert ist bezüglich dieser Aussagen, dass von einem der Experten Zentralisation als förderlich beschrieben wird, während der andere Experte dies eher als Hemmnis betrachtet.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.7: Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.7.1: Die Organisation der Logistik hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.7.2: Die Organisation von F&E hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.7.3: Zentralisation kann sowohl förderlich als auch hemmend auf die Abstimmung von Logistik und F&E wirken. Zentralisation der Logistik wird als hemmend empfunden, Zentralisation von F&E wird als förderlich empfunden.

Experte 4 ist der Meinung, dass die Zuständigkeiten für Aufgaben teilweise klarer geregelt sein sollten. Er erklärt, dass es die Abstimmung verbessern würde, wenn die Zuständigkeit für die Verpackungsplanung besser geregelt wäre.⁹¹⁵ Experte 4 erkennt somit die Regelung von Zuständigkeiten als Einflussfaktor und spricht eine Verbesserung diesbezüglich als Handlungsempfehlung aus. Experte 3 geht noch einen Schritt weiter. Er sagt: „Ich glaube ... dass wir relativ viele Schnittstellen haben, die wir nicht bräuchten.“⁹¹⁶ Mit Schnittstellen sind bei dieser Aussage Abstimmungen zwischen Logistik und F&E gemeint. Experte 3 ist der Auffassung, dass sich einige

⁹¹³ Vgl. Interviewaussage Nr. 78.

⁹¹⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 109.

⁹¹⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 118.

⁹¹⁶ Interviewaussage Nr. 92.

dieser Abstimmungen eliminieren ließen durch beispielsweise eine Veränderung der Zuständigkeiten. Er ist der Meinung, dass dies geprüft werden sollte. Gegebenenfalls könnte eine F&E mit einem hohen Reifegrad die Logistik für Entwicklungsprojekte selbst machen, womit diese inklusive der bestehenden Schnittstelle überflüssig wäre.⁹¹⁷ Experte 3 versteht unter einem hohen Reifegrad einen Entwicklungsgrad des Bereiches, welcher durch ein gutes Verständnis von funktionsbereichsübergreifenden Zusammenhängen gekennzeichnet ist.⁹¹⁸ Bemerkenswert ist, dass diese Aussage von dem Experten aus der Logistik getroffen wird.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.8: Die Regelung von Zuständigkeiten für Aufgaben von Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.8.1: Eine klare Regelung von Zuständigkeiten für Aufgaben von Logistik und F&E fördert die Abstimmung von Logistik und F&E.

Von Experte 3 werden Standards, also verbindliche Vorgaben für die Durchführung bestimmter Tätigkeiten als Einflussfaktor angesprochen. Er erläutert, dass Standards sowohl positiv als auch negativ wirken können. Standards können laut Experte 3 vereinheitlichen und vereinfachen. Sie können jedoch auch die Zusammenarbeit hemmen und Ideen verhindern. Insbesondere bei weit entwickelten Funktionsbereichen, Funktionsbereichen mit hohem Reifegrad, sieht er insbesondere die Gefahr, dass Standards eher hemmend wirken.⁹¹⁹

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.9: Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.9.1: Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten können sowohl förderlich als auch hemmend auf die Abstimmung von Logistik und F&E wirken.

⁹¹⁷ Vgl. Interviewaussagen Nr. 91; Nr. 92.

⁹¹⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 75.

⁹¹⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 77.

Experte 4 erwähnt, dass die Gestaltung von Prozessen einen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E hat. Experte 4 erklärt, dass eine bessere Anpassung der Prozesse der Anlauflogistik an die Bedürfnisse von F&E die Abstimmung verbessern würde.⁹²⁰ Aus dieser Aussage kann geschlossen werden, dass sich eine Berücksichtigung der Bedürfnisse von Logistik und F&E bei der Prozessgestaltung positiv auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche auswirkt.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.10: Die Gestaltung von Prozessen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.10.1: Eine Berücksichtigung der Bedürfnisse von Logistik und F&E bei der Gestaltung von Prozessen wirkt förderlich auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Des Weiteren weist Experte 4 auf Einflüsse der Produkte des Unternehmens hin. Er erklärt, dass die Anzahl der Teile, also die Komplexität eines Produktes, ein Einflussfaktor auf die Abstimmung ist, da eine hohe Komplexität den Abstimmungsaufwand erhöht.⁹²¹ Der Abstimmungsbedarf von Logistik und F&E nimmt also zu mit steigender Komplexität der Produkte.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.11: Die Komplexität der Produkte des Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.11.1: Eine hohe Produktkomplexität führt zu hohem Abstimmungsbedarf von Logistik und F&E.

Experte 3 erwähnt noch zwei weitere Einflussfaktoren und spricht Handlungsempfehlungen diesbezüglich aus. Er ist der Meinung, dass die Logistik ihre Transparenz hinsichtlich ihrer Kosten und Optionen erhöhen muss. Mitarbeiter anderer Funktionsbe-

⁹²⁰ Vgl. Interviewaussagen Nr. 110; Nr. 117.

⁹²¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 108.

reiche sollten einfacher an Informationen bezüglich der Möglichkeiten der Logistik zur Durchführung bestimmter logistischer Aktivitäten sowie an Informationen bezüglich der damit verbundenen Kosten kommen. Dadurch könnte die Abstimmung verbessert werden. Experte 3 sieht diesbezüglich Verbesserungsbedarf.⁹²²

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.12: Die Transparenz der Logistik bezüglich ihrer Möglichkeiten und ihrer Kosten hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.12.1: Eine hohe Transparenz der Logistik bezüglich ihrer Möglichkeiten und ihrer Kosten wirkt förderlich auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Der letzte von Experte 3 genannte Einflussfaktor ist eine Kennzahl der Abstimmung von Logistik und F&E. Er ist der Meinung, dass die Entwicklung einer solchen Kennzahl von Nutzen wäre. Laut Experte 3 könnte mit einer solchen Kennzahl die Akzeptanz für bestimmte Maßnahmen und Veränderungen bezüglich der Schnittstelle verbessert werden. Dadurch würde die Abstimmung von Logistik und F&E verbessert.⁹²³

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.13: Die Existenz einer Kennzahl der Abstimmung von Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-B-Einfl.13.1: Die Existenz einer Kennzahl der Abstimmung von Logistik und F&E wirkt förderlich auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

5.3.2.3 Auswirkungen

Nachfolgend werden die von den Experten von Unternehmen B genannten Auswirkungen von guter bzw. schlechter Abstimmung von Logistik und F&E behandelt.

⁹²² Vgl. Interviewaussage Nr. 84.

⁹²³ Vgl. Interviewaussage Nr. 90.

Experte 4 nennt Auswirkungen der Abstimmung auf die Erfüllung von Aufgaben. Eine schlechte Abstimmung führt gemäß Experte 4 dazu, dass Aufgaben überhaupt nicht oder nur suboptimal erledigt werden und somit auch nur suboptimale Ergebnisse erzielt werden.⁹²⁴

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.1: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Erfüllung von Aufgaben.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.1.1: Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass Aufgaben überhaupt nicht oder nur suboptimal erledigt werden.

Experte 3 erklärt, dass eine schlechte Abstimmung von Logistik und F&E zu Verzögerungen der Entwicklungsprojekte und somit zu Mehraufwand und Zusatzkosten führt.⁹²⁵ Er konkretisiert diese Aussage noch weiter. Nach Auffassung von Experte 3 führt eine schlechte Abstimmung der beiden Funktionsbereiche zu Mehrarbeit bei der Logistik, weil teilweise unnötige Arbeiten verrichtet werden, welche bei einer besseren Abstimmung nicht gemacht würden.⁹²⁶ Weiter stellt er fest, dass die Abstimmung auf die Logistikkosten einwirkt. Eine schlechte Abstimmung erhöht die Kosten.⁹²⁷ Experte 4 ist der Meinung, dass Unternehmen durch schlechte Abstimmung Geld verlieren.⁹²⁸

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.2: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entwicklungsprojekte.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.2.1: Eine schlechte Abstimmung führt zu Verzögerungen der Entwicklungsprojekte.

⁹²⁴ Vgl. Interviewaussagen Nr. 115; Nr. 116.

⁹²⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 82.

⁹²⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 81.

⁹²⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 86.

⁹²⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 112.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.3: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entstehung von Mehrarbeit.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.3.1: Eine schlechte Abstimmung führt zu einem erhöhten Aufkommen von Mehrarbeit.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.4: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entstehung von Kosten.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.4.1: Eine schlechte Abstimmung führt zu erhöhten Kosten für das Unternehmen.

Aus den Aussagen von Experte 4 lässt sich des Weiteren schließen, dass eine schlechte Abstimmung dazu führt, dass schlechte Prozesse entstehen.⁹²⁹ Und Experte 3 erklärt, dass sich die Gestaltung der internen Logistik, auf die Produktionsprozesse auswirkt.⁹³⁰ Eine schlechte Abstimmung wirkt sich folglich negativ auf die Prozesse des Unternehmens aus. Von diesen negativen Auswirkungen sind auch Prozesse betroffen, welche nicht ausschließlich in die Verantwortungsbereiche von Logistik und F&E fallen.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.5: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.5.1: Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass schlechte Prozesse entstehen.

Experte 3 führt noch eine positive Auswirkung guter Abstimmung von Logistik und F&E an. Er erläutert, dass eine gute Abstimmung der beiden Funktionsbereiche dazu führt, dass Projektteams schlanker gestaltet werden können, dass also weniger Per-

⁹²⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 112.

⁹³⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 87.

sonal eingesetzt werden muss. Dies führt zu einem geringeren Managementaufwand der Projekte.⁹³¹

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.6: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf den Personaleinsatz und den Managementaufwand bei Projekten.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.6.1: Eine gute Abstimmung führt dazu, dass ein geringerer Personaleinsatz in Projekten notwendig ist.

Forschungsaussage Fall-B-Ausw.6.2: Eine gute Abstimmung führt zu einem verringerten Managementaufwand bei Projekten.

5.3.3 Fall C

5.3.3.1 Deskription

Auch in Unternehmen C ist das Bestehen der Schnittstelle zwischen den Funktionsbereichen Logistik und F&E unstrittig. Auffallend ist jedoch, dass die Experten nur wenige gegenseitige Einflüsse der Funktionsbereiche und Schnittstellenaktivitäten nennen und diese auch nur sehr grob beschreiben.

Auswirkungen von Aktivitäten von F&E auf die Logistik werden lediglich ansatzweise erwähnt. Experte 7 nennt Auswirkungen durch Nachentwicklungen und Experte 8 weist auf Auswirkungen auf die Logistik durch Verzögerungen bei der Softwareentwicklung hin.⁹³² Auswirkungen seitens der Logistik auf F&E werden von den Experten nicht genannt.

Experte 7 erklärt, dass im Rahmen von Entwicklungsprojekten Abstimmung von Logistik und F&E erfolgt.⁹³³ Die Produktentwicklung ist somit eine Schnittstellenaktivität der beiden Funktionsbereiche.

⁹³¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 83.

⁹³² Vgl. Interviewaussagen Nr. 138; Nr. 168.

⁹³³ Vgl. Interviewaussagen Nr. 139; Nr. 140.

Des Weiteren weist Experte 7 darauf hin, dass Auswirkungen auf die Logistik auftreten, wenn es Nachentwicklungen gibt.⁹³⁴ Es besteht somit auch eine Schnittstellenaktivität in der Nachentwicklung von Produkten.

Eine weitere Schnittstellenaktivität wird von Experte 6 genannt. Er erläutert, dass die Logistik in den Reviewprozess von Produkten eingebunden ist und ein Feedback an F&E gibt.⁹³⁵ Produktreviews sind somit ebenfalls Schnittstellenaktivitäten.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.2: Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs F&E, welche Einfluss auf die Logistik haben.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.3: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Produktentwicklung.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.4: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Nachentwicklung von Produkten.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.5: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist das Review von Produkten.

Als nächstes wird die Abstimmung in Unternehmen C betrachtet. Die Einschätzungen der Experten weisen dabei einige Unterschiede auf.

Experte 6 aus der Logistik ist der Meinung, dass die durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E ausreichend sind und den bestehenden Abstim-

⁹³⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 138.

⁹³⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 120.

mungsbedarf decken.⁹³⁶ Er beschreibt, dass sich die Abstimmung kontinuierlich verbessert hat und schätzt diese mittlerweile als sehr gut ein.⁹³⁷

Die Gespräche mit den Experten 7 und 8 aus F&E zeigen ein etwas anderes Bild. Laut Experte 7 wird der Abstimmungsbedarf durch die durchgeführten Abstimmungsaktivitäten nicht gedeckt.⁹³⁸ Er führt an, dass es viele Situationen gibt, in denen die beiden Funktionsbereiche nicht wissen, was beim jeweils anderen Funktionsbereich gerade passiert. Er erklärt, dass dadurch Informationen teilweise verspätet ausgetauscht werden und die Reaktionsmöglichkeiten auf bestimmte Ereignisse dadurch negativ beeinflusst werden.⁹³⁹ Experte 7 beklagt des Weiteren, dass kaum Informationsrückflüsse an F&E stattfinden, sobald die Produkte entwickelt und in Serie sind.⁹⁴⁰ Auch Experte 7 erklärt zwar, dass sich die Abstimmung bereits verbessert hat, er sieht diesbezüglich jedoch weiteren Verbesserungsbedarf.⁹⁴¹

Experte 8 erklärt, dass die Softwareentwicklung nur teilweise in die Abstimmungsaktivitäten mit der Logistik eingebunden ist. Abstimmung der Softwareentwicklung erfolgt teilweise auf indirektem Weg über den Projektleiter von Entwicklungsprojekten.⁹⁴² Er beschreibt, dass die Softwareentwicklung in die weiteren Abläufe nach der Installation der Software auf den Geräten nicht mehr eingebunden ist.⁹⁴³ Ebenso wie Experte 7, sieht Experte 8 einen höheren Abstimmungsbedarf, als dieser durch die praktizierten Abstimmungsaktivitäten gedeckt wird.⁹⁴⁴

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.6: Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E wird von den Experten unterschiedlich empfunden.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.6.1: Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E wird von der Logistik als passend empfunden.

⁹³⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 127.

⁹³⁷ Vgl. Interviewaussagen Nr. 131; Nr. 133.

⁹³⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 147.

⁹³⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 148.

⁹⁴⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 137.

⁹⁴¹ Vgl. Interviewaussagen Nr. 153; Nr. 154.

⁹⁴² Vgl. Interviewaussage Nr. 172.

⁹⁴³ Vgl. Interviewaussage Nr. 166.

⁹⁴⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 178.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.6.2: Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E wird von F&E als nicht passend empfunden. Der Abstimmungsbedarf wird durch die Abstimmungsaktivitäten nicht gedeckt.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.7: Die Abstimmung von Logistik und F&E hat sich kontinuierlich verbessert.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.8: Die Abstimmung von Logistik und F&E wird von den Experten unterschiedlich eingeschätzt.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.8.1: Die Abstimmung von Logistik und F&E wird von der Logistik als sehr gut eingeschätzt.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.8.2: Die Abstimmung von Logistik und F&E wird von F&E als verbesserungswürdig eingeschätzt.

Als nächstes wird die Nutzung der verschiedenen Instrumente zur Erzeugung von Abstimmung in Unternehmen C betrachtet.

Auch in Unternehmen C sind Logistik und F&E organisatorisch unabhängig. Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Das Instrument der persönlichen Weisung findet somit keine Anwendung zur Abstimmung zwischen Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.9: Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels persönlicher Weisung statt.

Das Koordinationsinstrument Selbstabstimmung wird genutzt. Abstimmung erfolgt sowohl informell als auch formell.

Experte 6 gibt an, dass Abstimmung in Einzelabsprachen per Telefon oder per E-Mail erfolgt.⁹⁴⁵ Die Nutzung dieser Abstimmung in direktem Kontakt hängt jedoch von den persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter ab.⁹⁴⁶ Experte 7 und 8 bestätigen die Anwendung der informellen Kommunikation. Gemäß ihrer Aussagen findet Abstimmung auf informellem Weg und im direkten Kontakt nur bei Problemen bzw. akutem Abstimmungsbedarf statt.⁹⁴⁷ Dies geschieht jedoch sehr häufig, da die festgelegten Termine zur Abstimmung weit auseinander liegen.⁹⁴⁸

Neben der informellen Kommunikation erfolgt auch geplante Selbstabstimmung. Die Experten 6, 7 und 8 bestätigen, dass Abstimmungstermine vorgegeben sind über Projektmeilensteine bzw. dass Regelmeetings existieren.⁹⁴⁹

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.10: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Selbstabstimmung statt.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.10.1: Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung informell mit Telefonaten und per E-Mail.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.10.2: Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung formell in regelmäßigen Besprechungsterminen.

Auch das Koordinationsinstrument der Standardisierung von Arbeitsprozessen wird in Unternehmen C angewendet. Die Experten 6, 7 und 8 erklären, dass es fest vorgeschriebene Abstimmung in Prozessen gibt.⁹⁵⁰ Experte 7 merkt diesbezüglich an,

⁹⁴⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 122.

⁹⁴⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 123.

⁹⁴⁷ Vgl. Interviewaussagen Nr. 141; Nr. 167; Nr. 170; Nr. 174.

⁹⁴⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 142.

⁹⁴⁹ Vgl. Interviewaussagen Nr. 120; Nr. 124; Nr. 140; Nr. 173.

⁹⁵⁰ Vgl. Interviewaussagen Nr. 121; Nr. 140; Nr. 144; Nr. 175.

dass die Arbeitsabläufe von Logistik und F&E weitgehend unabhängig voneinander ablaufen, es jedoch Übergabe- bzw. Synchronisationspunkte zur Abstimmung gibt.⁹⁵¹

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.11: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsprozessen statt.

Abstimmung mittels der Standardisierung von Arbeitsergebnissen für die Funktionsbereiche Logistik und F&E erfolgt nicht. Experte 8 ist zwar der Auffassung, dass es die gemeinsame Zielsetzung der beiden Funktionsbereiche ist, einen zufriedenen Kunden zu haben,⁹⁵² Experte 7 erklärt jedoch, dass keine gemeinsamen Ziele von Logistik und F&E bestehen.⁹⁵³ Bestätigung findet dies dadurch, dass Experte 6 mit der Frage nach den gemeinsamen Zielen Schwierigkeiten hat und keine passende Antwort findet.⁹⁵⁴

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.12: Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsergebnissen statt.

Abstimmung mittels Standardisierung von Rollen existiert zwar in Unternehmen C, ist jedoch verbesserungswürdig.

Die befragten Experten sind weitgehend der Meinung, dass die Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs verstanden werden. Experte 6 und Experte 8 sind sich einig, dass die Rollen bekannt sind.⁹⁵⁵ Experte 7 äußert hingegen, dass die Rollen aus seiner Sicht nur teilweise klar sind.⁹⁵⁶

Alle drei Experten haben Schwierigkeiten - teilweise sehr große - die Organisation und die Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs zu erläutern.⁹⁵⁷ Die Organisation und die Aufgaben werden von den Experten höchstens ansatzweise beschrieben. Diese Schwierigkeiten erkennen die Experten teilweise selbst. Experte 7

⁹⁵¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 139.

⁹⁵² Vgl. Interviewaussage Nr. 176.

⁹⁵³ Vgl. Interviewaussage Nr. 145.

⁹⁵⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 125.

⁹⁵⁵ Vgl. Interviewaussagen Nr. 126; Nr. 177.

⁹⁵⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 146.

⁹⁵⁷ Vgl. Interviewaussagen Nr. 119; Nr. 135; Nr. 136; Nr. 164; Nr. 165; Nr. 169.

sagt: „Da habe ich nicht so wahnsinnig viele Einblicke, wie die Logistik organisiert ist.“⁹⁵⁸ Und Experte 8 äußert: „Also von der Logistik, da bekomme ich jetzt in der Entwicklung nicht so viel mit.“⁹⁵⁹ Diese Aussageschwierigkeiten der Experten zur Organisation und zu den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs sprechen nicht dafür, dass die Rollen der Mitarbeiter gut bekannt sind. Somit kann gefolgert werden, dass eher der Aussage von Experte 7 zuzustimmen ist, nach welcher die Rollen nur teilweise klar sind.⁹⁶⁰

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.13: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Rollen statt.

Forschungsaussage Fall-C-Deskr.13.1: Ein rudimentäres Verständnis von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs liegt vor.

5.3.3.2 Einflussfaktoren

Ein von den Experten häufig genannter Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und F&E besteht im Informationsaustausch zwischen den Funktionsbereichen.

Experte 6 sieht in regelmäßigem und häufigem Informationsaustausch einen Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und F&E sowie eine Möglichkeit, diese zu verbessern. Seiner Aussage nach ist es wichtig, dass der Austausch regelmäßig und häufig sowie schnell und direkt stattfindet.⁹⁶¹

Experte 7 ist ebenfalls der Meinung, dass Informationsaustausch förderlich für die Zusammenarbeit bzw. für die Abstimmung von Logistik und F&E ist. Er legt dar, dass es wichtig ist, zu wissen, was in den Funktionsbereichen passiert und sieht es als Defizit, wenn dieses Wissen und somit der Informationsaustausch nicht vorhanden sind.⁹⁶² Experte 7 bemängelt in diesem Zusammenhang, dass für F&E wichtige Informationen, welche bei der Logistik aufgrund ihrer Aktivitäten aufkommen, nicht

⁹⁵⁸ Interviewaussage Nr. 135.

⁹⁵⁹ Interviewaussage Nr. 165.

⁹⁶⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 146.

⁹⁶¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 134.

⁹⁶² Vgl. Interviewaussagen Nr. 149; Nr. 150; Nr. 154.

konsequent an F&E weitergegeben werden.⁹⁶³ Entsprechend stellt Experte 7 fest, dass die Abstimmung verbessert werden könnte durch besseren Informationsaustausch.⁹⁶⁴ Die Prozesse der beiden Funktionsbereiche sollten seiner Meinung nach weniger unabhängig voneinander laufen und häufiger aufeinander abgestimmt werden.⁹⁶⁵

Auch Experte 8 stellt fest, dass der Informationsaustausch zwischen Logistik und F&E nicht immer funktioniert.⁹⁶⁶ Ebenso wie Experte 7 nennt er das Problem, dass Informationsrückflüsse zu F&E seitens der Logistik nur unzureichend stattfinden und betont, dass dies zu verbessern wäre.⁹⁶⁷ Zu der Häufigkeit der Abstimmung sagt Experte 8: „Je mehr man sich abstimmt, umso besser.“⁹⁶⁸ Des Weiteren spricht Experte 8 den Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen (IuK-Systemen) an. Er ist der Auffassung, dass der Informationsaustausch und die Abstimmung von Logistik und F&E durch den Einsatz entsprechender IuK-Systeme verbessert werden könnten.⁹⁶⁹

Aus all diesen Aussagen zum Informationsaustausch von Logistik und F&E können nachfolgend aufgeführte Schlüsse gezogen werden.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.1: Der Informationsaustausch zwischen Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.1.1: Ein verbesserter Informationsaustausch führt zu einer besseren Abstimmung.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.1.2: Die Häufigkeit des Informationsaustausches hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E. Häufiger Informationsaustausch wirkt förderlich auf die Abstimmung.

⁹⁶³ Vgl. Interviewaussage Nr. 163.

⁹⁶⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 161.

⁹⁶⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 162.

⁹⁶⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 179.

⁹⁶⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 186.

⁹⁶⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 183.

⁹⁶⁹ Vgl. Interviewaussagen Nr. 179; Nr. 185.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.1.3: Insbesondere schneller, direkter Informationsaustausch führt zu einer besseren Abstimmung.

Einen mit dem Informationsaustausch verwandten Einflussfaktor spricht Experte 7 an. Er stellt fest, dass die Abstimmung von Logistik und F&E verbesserungswürdig ist und dass sie besonders durch fehlendes Verständnis von der Notwendigkeit der Abstimmung negativ beeinflusst wird.⁹⁷⁰

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.2: Das Verständnis der Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Abstimmung hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.2.1: Fehlendes Verständnis von der Notwendigkeit der Abstimmung wirkt hemmend auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Die Experten 6, 7 und 8 stellen allesamt fest, dass die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und F&E ein Einflussfaktor auf die Abstimmung sind.⁹⁷¹

Experte 6 erklärt, dass die Nutzung von Abstimmung in direktem Kontakt abhängig ist von der persönlichen Beziehung der Mitarbeiter.⁹⁷² Des Weiteren sagt er aus, dass die Beziehungsdauer eine Rolle spielt. Lange persönliche Beziehungen sind seiner Angabe nach förderlich für die Abstimmung.⁹⁷³

Experte 8 ist der Meinung, dass gute persönliche Beziehungen wichtig sind, da man dadurch Dinge erreichen kann, die man ohne diese Beziehungen nicht erreichen würde.⁹⁷⁴ Experte 8 spricht des Weiteren noch die Bedeutung von Fluktuation an. Laut Experte 8 wirkt sich eine starke Fluktuation negativ auf die Abstimmung der Funktionsbereiche aus.⁹⁷⁵ Er erklärt, dass feste Ansprechpartner über einen langen Zeitraum förderlich sind für die Abstimmung.⁹⁷⁶

⁹⁷⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 154.

⁹⁷¹ Vgl. Interviewaussagen Nr. 123; Nr. 129; Nr. 143; Nr. 171.

⁹⁷² Vgl. Interviewaussage Nr. 123.

⁹⁷³ Vgl. Interviewaussage Nr. 129.

⁹⁷⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 171.

⁹⁷⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 180.

⁹⁷⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 181.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.3: Die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.3.1: Gute persönliche Beziehungen wirken förderlich auf die Abstimmung.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.3.2: Langfristige persönliche Beziehungen wirken förderlich auf die Abstimmung.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.4: Die Fluktuation hat einen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.4.1: Eine starke Fluktuation wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus.

Ein weiterer Einflussfaktor ist die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter. Experte 6 erläutert, dass die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter einen Einfluss auf die Abstimmung hat und dass bei hoher Arbeitsbelastung Detailfragen weniger behandelt werden.⁹⁷⁷ Die Abstimmung erfolgt dann weniger genau. Experte 7 stützt diese Aussage indem er angibt, dass sich Zeitmangel und Druck negativ auf die Abstimmung auswirken.⁹⁷⁸ Experte 8 sieht einen Konflikt zwischen der in Abstimmung investierten Zeit und der in die eigene Arbeit investierten Zeit. Er bezeichnet diesen Konflikt als Gradwanderung.⁹⁷⁹

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.5: Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter von Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

⁹⁷⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 128.

⁹⁷⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 151.

⁹⁷⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 184.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.5.1: Eine hohe Arbeitsbelastung wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus.

Auch Prozesse sowie die Festlegung von Verantwortlichkeiten haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E. Experte 6 erklärt, dass die definierten Prozesse einen Einfluss auf die Abstimmung haben und je nach Ausprägung diese fördern oder eher hemmen können.⁹⁸⁰ Experte 7 ist der Meinung, dass durch eine entsprechende Gestaltung der Prozesse die Abstimmung verbessert werden könnte. Die funktionsbereichsinternen Prozesse sollten laut Experte 7 weniger unabhängig voneinander ablaufen und es sollte mehr Übergabepunkte geben.⁹⁸¹

Experte 6 weist auf die Bedeutung der Festlegung von Verantwortlichkeiten hin. Er betont, dass die Verantwortlichkeiten bei Logistik und F&E festgelegt sein müssen und dass die Ansprechpartner bekannt sein müssen.⁹⁸²

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.6: Die Geschäftsprozesse des Unternehmens haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.6.1: Häufige, in Prozessen vorgesehene Abstimmungsaktivitäten wirken sich positiv auf die Abstimmung aus.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.7: Die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Ansprechpartnern hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Das Auftreten von Problemen mit Produkten hat ebenfalls Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E. Experte 7 erklärt, dass Probleme mit Produkten, insbesondere mit Produkten bei Kunden, zu einer erhöhten Abstimmung führen.⁹⁸³ Häufige Probleme mit Produkten erhöhen somit den Abstimmungsbedarf.

⁹⁸⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 130.

⁹⁸¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 162.

⁹⁸² Vgl. Interviewaussage Nr. 132.

⁹⁸³ Vgl. Interviewaussage Nr. 152.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.8: Das Auftreten von Problemen mit Produkten hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.8.1: Häufige Probleme mit Produkten führen zu einem hohen Abstimmungsbedarf.

Experte 8 erläutert, dass die Anzahl an Akteuren, welche an Abstimmungsaktivitäten beteiligt sind, einen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E hat. Die Beteiligung vieler Akteure - anderer Funktionsbereiche, anderer Unternehmen - an Abstimmungsaktivitäten wirkt sich negativ auf die Abstimmung von Logistik und F&E aus.⁹⁸⁴

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.9: Die Anzahl beteiligter Akteure bei Abstimmungsaktivitäten mit Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-C-Einfl.9.1: Abstimmungsaktivitäten mit vielen Akteuren zusätzlich zu Logistik und F&E wirken sich negativ auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche aus.

5.3.3.3 Auswirkungen

Experte 7 beschreibt Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und F&E auf die Prozesse im Unternehmen. Positive Auswirkung einer guten Abstimmung ist aus seiner Sicht, dass effiziente Abläufe entstehen, von denen beide Funktionsbereiche profitieren.⁹⁸⁵ Weiter erklärt er, dass eine gute Abstimmung förderlich auf die Prozesse von Logistik und F&E wirkt und dazu führt, dass die entsprechenden Ziele erreicht werden.⁹⁸⁶

⁹⁸⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 182.

⁹⁸⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 156.

⁹⁸⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 155.

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.1: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Prozesse von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.1.1: Eine gute Abstimmung führt dazu, dass effiziente Prozesse entstehen und die entsprechenden Ziele erreicht werden.

Eine schlechte Abstimmung führt gemäß Experte 7 hingegen dazu, dass aufgrund von mangelhaftem Informationsaustausch falsche Entscheidungen getroffen werden.⁹⁸⁷

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.2: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung.

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.2.1: Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass falsche Entscheidungen getroffen werden.

Experte 7 nennt weitere Auswirkungen einer schlechten Abstimmung. Er erklärt, dass eine schlechte Abstimmung negative Auswirkungen auf Zeit und Kosten hat, also zu Verzögerungen der Produkte führt und schließlich deren Preis erhöht.⁹⁸⁸ Experte 8 bestätigt die zeitlichen Verzögerungen. Er erklärt, dass die Auslieferung der Produkte davon betroffen ist.⁹⁸⁹

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.3: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Fertigstellung und Auslieferung der Produkte.

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.3.1: Eine schlechte Abstimmung führt zu Verzögerungen der Auslieferung der Produkte.

⁹⁸⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 157.

⁹⁸⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 158.

⁹⁸⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 168.

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.4: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf Kosten.

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.4.1: Eine schlechte Abstimmung führt zu erhöhten Kosten und somit zu einer Verteuerung der Produkte.

Des Weiteren nennt Experte 7 negative Auswirkungen einer schlechten Abstimmung auf andere Funktionsbereiche sowie auf das gesamte Unternehmen. Er erläutert, dass sich eine schlechte Abstimmung von Logistik und F&E negativ auf andere Funktionsbereiche auswirkt, insbesondere auf die direkt angrenzenden Bereiche Produktion und Vertrieb.⁹⁹⁰ Außerdem betont Experte 7, dass sich schlechte Abstimmung auf das ganze Unternehmen negativ auswirken kann. Er erklärt, dass das Image des Unternehmens und dessen Kompetenz in Frage gestellt werden kann.⁹⁹¹

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.5: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf andere Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.5.1: Eine schlechte Abstimmung führt zu Problemen bei anderen Funktionsbereichen.

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.6: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.

Forschungsaussage Fall-C-Ausw.6.1: Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass das Image und die Kompetenz des Unternehmens in Frage gestellt werden.

⁹⁹⁰ Vgl. Interviewaussagen Nr. 158; Nr. 159.

⁹⁹¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 160.

5.3.4 Fall D

5.3.4.1 Deskription

Die Existenz der Schnittstelle von Logistik und F&E in Unternehmen D ist eindeutig belegt. Die Experten schildern Schnittstellenaktivitäten und gegenseitige Beeinflussung der beiden Funktionsbereiche.⁹⁹²

Experte 10 erklärt, dass bei F&E grundlegende Dinge festgelegt werden. Diese Dinge haben u.a. Einfluss auf die Logistik und sind nach ihrer Festlegung in der Regel nicht mehr zu ändern.⁹⁹³ Experte 10 betont damit die Bedeutung der Entscheidungen von F&E sowie der Abstimmung mit anderen Funktionsbereichen.

Experte 9 verdeutlicht die Auswirkungen der Produkteigenschaften sowie der zu produzierenden und zu transportierenden Stückzahlen auf die Logistik. Er erläutert, dass Stückzahl und Größe der Produkte Einfluss auf die Handhabung und die Nutzung von Automatisierung haben. Er weist jedoch darauf hin, dass diese Einflussfaktoren ihren Ursprung beim Markt bzw. bei den Kunden haben, auf den Bereich F&E einwirken und über diesen Funktionsbereich Einfluss auf die Logistik haben.⁹⁹⁴ Dieser Aussage soll angemerkt werden, dass dem Funktionsbereich F&E durch diese Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden zwar ein gewisser Rahmen vorgegeben wird, jedoch bestehen im Rahmen der Produktentwicklung noch Gestaltungsspielräume. Somit existiert durchaus ein Einfluss von F&E auf die Logistik.

Ein weiterer Aspekt der damit zusammenhängt ist der Einfluss von F&E auf die Lieferantenauswahl. Experte 10 betont die Rolle von F&E bezüglich der Lieferantenauswahl. Er erklärt, dass F&E über die Definition der Teile viele Vorgaben macht, welche die Auswahl der Lieferanten einschränken. Diese Einschränkungen haben seiner Angabe nach Auswirkungen auf die Logistik, weil unterschiedliche Lieferanten unterschiedliche logistische Kompetenzen haben und somit auch unterschiedlich geeignet sind, einen guten Materialfluss zu realisieren.⁹⁹⁵ Auch dies verdeutlicht den Abstimmungsbedarf von Logistik und F&E bezüglich der Produktentwicklung. Experte 10

⁹⁹² Vgl. Interviewaussagen Nr. 189; Nr. 191; Nr. 192; Nr. 193; Nr. 194.

⁹⁹³ Vgl. Interviewaussage Nr. 194.

⁹⁹⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 191.

⁹⁹⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 189.

empfiehlt, dass der Funktionsbereich F&E die Lieferantenauswahl nicht zu stark einschränken sollte.⁹⁹⁶

Es kann gefolgert werden, dass hinsichtlich der Produktentwicklung Abhängigkeiten von Logistik und F&E bestehen. Somit zählt die Produktentwicklung zu den Schnittstellenaktivitäten.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.1: Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.2: Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs Logistik, welche Einfluss auf F&E haben.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.3: Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs F&E, welche Einfluss auf die Logistik haben.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.4: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Produktentwicklung.

Neben der Produktentwicklung ist auch die Prozessentwicklung eine Schnittstellenaktivität. Experte 10 erklärt, dass F&E durch die Gestaltung des Produktionsprozesses Einfluss auf die Logistik hat. Eine hohe Varianz zu Beginn des Prozesses erschwert die zugehörige Logistik, wohingegen eine geringe Varianz und eine späte Varianzerzeugung die Logistik vereinfachen.⁹⁹⁷

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.5: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Prozessentwicklung.

⁹⁹⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 190.

⁹⁹⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 193.

Experte 9 nennt einen Einfluss der Logistik auf F&E. Er weist darauf hin, dass das logistische System die Tätigkeiten von F&E beeinflusst. Logistische Vorgaben bezüglich der Bereitstellung von Materialien an den Arbeitsplätzen wirken sich auf F&E aus.⁹⁹⁸ Die Gestaltung des logistischen Systems ist somit eine Schnittstellenaktivität der beiden Funktionsbereiche.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.6: Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Gestaltung des logistischen Systems.

Im Folgenden wird die Abstimmung von Logistik und F&E bei Unternehmen D auf Basis der Aussagen der Experten beschrieben.

Experte 9 sagt zwar aus, dass teilweise mehr Abstimmungsbedarf besteht, als dies durch stattfindende Abstimmungsaktivitäten gedeckt wird,⁹⁹⁹ allerdings zeigt er sich mit der Abstimmung zufrieden. Er beschreibt, dass sich die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche in den letzten Jahren stark verbessert hat und führt dies insbesondere auf das Verbesserungsvorschlagswesen bei Unternehmen D zurück.¹⁰⁰⁰

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.7: Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E wird als teilweise nicht passend empfunden.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.7.1: Es besteht teilweise mehr Abstimmungsbedarf als durch die durchgeführten Abstimmungsaktivitäten gedeckt wird.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.8: Die Abstimmung von Logistik und F&E hat sich in den letzten Jahren stark verbessert.

⁹⁹⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 192.

⁹⁹⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 202.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 207.

Die Funktionsbereiche Logistik und F&E sind in Unternehmen D organisatorisch unabhängig. Funktionsbereichsübergreifende Weisungsbefugnisse existieren somit nicht und es findet folglich keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels persönlicher Weisung statt.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.9: Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels persönlicher Weisung statt.

Koordination der Aktivitäten von Logistik und F&E wird u.a. durch Selbstabstimmung erzeugt. Die Abstimmung erfolgt sowohl formell als auch informell, wobei der formellen Abstimmung mehr Bedeutung beigemessen wird und diese häufiger Anwendung findet. Die Experten 9 und 10 beschreiben, dass informelle Kommunikation zum Ideenaustausch genutzt wird sowie bei Problemen und Konflikten.¹⁰⁰¹ Experte 9 betont allerdings, dass informelle Kommunikation nicht genutzt werden kann, wenn Dinge festgelegt werden müssen.¹⁰⁰²

Geplant erfolgt Abstimmung durch Zusammenarbeit in Projekten sowie durch festgelegte Besprechungstermine.¹⁰⁰³

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.10: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Selbstabstimmung statt.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.10.1: Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung informell.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.10.2: Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung formell in festgelegten Besprechungsterminen und als Zusammenarbeit bei Projekten.

¹⁰⁰¹ Vgl. Interviewaussagen Nr. 197; Nr. 198.

¹⁰⁰² Vgl. Interviewaussage Nr. 197.

¹⁰⁰³ Vgl. Interviewaussagen Nr. 195; Nr. 196.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.10.3: Formelle Abstimmung wird als bedeutsamer eingeschätzt, da auf informellem Weg keine Entscheidungen bzw. Festlegungen von Dingen erfolgen können.

Es erfolgt auch Abstimmung durch die Standardisierung von Arbeitsprozessen. Die Experten 9 und 10 erklären, dass die Abstimmung in Unternehmen D stark geregelt ist. Es existieren Vorgaben zur Abstimmung in Projektplänen und Prozessbeschreibungen. Außerhalb dieses Rahmens erfolgt laut der Experten eher selten Abstimmung.¹⁰⁰⁴

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.11: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsprozessen statt.

Eine Standardisierung von Arbeitsergebnissen für Logistik und F&E findet nicht statt. Experte 9 erklärt zwar, dass bei bestimmten Projektmeilensteinen die Zielerreichungen der verschiedenen Funktionsbereiche abgefragt werden,¹⁰⁰⁵ dies kann jedoch nicht als funktionsbereichsübergreifende Standardisierung von Arbeitsergebnissen angesehen werden. Es handelt sich dabei nicht um eine gemeinsame Zielsetzung.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.12: Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsergebnissen statt.

Das Instrument der Standardisierung von Rollen wird in Unternehmen D zur Abstimmung genutzt. Experte 10 ist der Meinung, dass die Kenntnis von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs sehr unterschiedlich ist. Seiner Auffassung nach gibt es in beiden Funktionsbereichen Mitarbeiter, welche mit den Rollen der Kollegen aus dem anderen Bereich sehr gut vertraut sind. Ebenso gibt es jedoch in beiden Funktionsbereichen Mitarbeiter, die diese Kenntnis von den Rollen kaum aufweisen.¹⁰⁰⁶

¹⁰⁰⁴ Vgl. Interviewaussagen Nr. 196; Nr. 199.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 200.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 201.

Beide Experten scheinen mit der Organisation und den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs weitgehend vertraut zu sein. Sie beschreiben diese beiden Aspekte etwas grob aber passend.¹⁰⁰⁷ Dies spricht dafür, dass den Experten 9 und 10 die Rollen der Mitarbeiter zu einem gewissen Grad bekannt sind.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.13: Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Rollen statt.

Forschungsaussage Fall-D-Deskr.13.1: Das Verständnis von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs ist bei den Mitarbeitern sehr unterschiedlich.

5.3.4.2 Einflussfaktoren

Nachfolgend werden die von den Experten 9 und 10 angesprochenen Einflussfaktoren behandelt.

Experte 9 stellt fest, dass die Häufigkeit von Abstimmungsaktivitäten Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E hat. Eine zu seltene Durchführung solcher Aktivitäten wirkt sich negativ aus, da sie dazu führt, dass benötigte Informationen zu spät ausgetauscht werden.¹⁰⁰⁸

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.1: Die Häufigkeit der Durchführung von Abstimmungsaktivitäten hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.1.1: Eine zu seltene Durchführung von Abstimmungsaktivitäten führt zu verspätetem Informationsaustausch und hat somit negative Auswirkungen auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Interviewaussagen Nr. 187; Nr. 188.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 203.

Der Informationsaustausch wird von den Experten als Einflussfaktor angesprochen. Sie erklären, dass der Informationsaustausch zwischen Logistik und F&E verbessert werden könnte. Ihrer Angabe nach, ist F&E sehr gut über die Logistik informiert, die Logistik jedoch nicht über F&E. Die Experten sehen diesbezüglich noch Verbesserungsbedarf.¹⁰⁰⁹

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.2: Der Informationsaustausch von Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Experte 9 spricht einen weiteren Einflussfaktor an. Er erklärt, dass die Vorgabe von Standards, also von Regeln und Prozessen, die Abstimmung verbessert.¹⁰¹⁰

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.3: Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.3.1: Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten wirken sich positiv auf die Abstimmung aus.

Experte 10 geht auf die Ausgabe von Zielsetzungen ein. Er betont, dass eine unklare Zielsetzung die Zusammenarbeit hemmt.¹⁰¹¹ Die Formulierung und Kommunikation der Zielsetzung der beiden Bereiche ist somit ein Einflussfaktor auf deren Abstimmung.

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.4: Die Formulierung und Kommunikation einer Zielsetzung für Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.4.1: Eine unklare Zielsetzung wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 212.

¹⁰¹⁰ Vgl. Interviewaussage Nr. 205.

¹⁰¹¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 204.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Abstimmung ist laut Experte 9 die Diskussionskultur im Unternehmen. Er erläutert, dass ein Streiten auf sachlicher Ebene förderlich für die Abstimmung ist.¹⁰¹² In diesem Zusammenhang ist auch die Aussage der beiden Experten 9 und 10 zu erwähnen, nach welcher die Kritikfähigkeit der Mitarbeiter einen Einfluss auf die Abstimmung hat. Eine ausgeprägte Kritikfähigkeit wirkt sich demnach positiv auf die Abstimmung aus.¹⁰¹³

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.5: Die Diskussionskultur im Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.5.1: Streiten auf sachlicher Ebene wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.6: Die Kritikfähigkeit der Mitarbeiter hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.6.1: Eine ausgeprägte Kritikfähigkeit der Mitarbeiter wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.

Von beiden Experten wird das im Unternehmen existierende Verbesserungsvorschlagswesen als ein Einflussfaktor auf die Abstimmung von Logistik und F&E betrachtet. Sie erklären, dass sich das Vorhandensein eines Verbesserungsvorschlagswesens positiv auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche auswirkt.¹⁰¹⁴ Experte 9 betont, dass sich die Abstimmung dadurch in den letzten Jahren stark verbessert hat.¹⁰¹⁵

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.7: Die Existenz eines Verbesserungsvorschlagswesens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

¹⁰¹² Vgl. Interviewaussage Nr. 208

¹⁰¹³ Vgl. Interviewaussage Nr. 206.

¹⁰¹⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 206.

¹⁰¹⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 207.

Forschungsaussage Fall-D-Einfl.7.1: Die Existenz eines Verbesserungsvorschlagswesens wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.

5.3.4.3 Auswirkungen

Die Experten 9 und 10 erklären, dass eine schlechte Abstimmung von Logistik und F&E zu Verzögerungen der Entwicklungsprojekte führt.¹⁰¹⁶ Experte 9 drückt dies folgendermaßen aus: „Der Zeitrahmen, die Meilensteine werden nicht erreicht. Der eine wartet auf den anderen...“¹⁰¹⁷

Forschungsaussage Fall-D-Ausw.1: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entwicklungsprojekte.

Forschungsaussage Fall-D-Ausw.1.1: Eine schlechte Abstimmung führt bei den Projekten zu Verzögerungen.

Experte 9 weist darauf hin, dass sich die Abstimmung auf die Produktpreise auswirkt. Eine schlechte Abstimmung führt seiner Angabe nach dazu, dass die Produkte teurer werden.¹⁰¹⁸

Forschungsaussage Fall-D-Ausw.2: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Preise der Produkte.

Forschungsaussage Fall-D-Ausw.2.1: Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass die Produkte teurer werden.

Darüber hinaus sieht Experte 9 Auswirkungen auf die Fluktuation: „Wenn die Zusammenarbeit schlecht ist, springt Ihnen der eine oder andere von Bord, weil je

¹⁰¹⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 209.

¹⁰¹⁷ Interviewaussage Nr. 209.

¹⁰¹⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 210.

nachdem wie der Markt gerade ist, verlieren Sie die Mitarbeiter. Die haben keine Lust auf Hickhack.“¹⁰¹⁹

Forschungsaussage Fall-D-Ausw.3: Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Fluktuation.

Forschungsaussage Fall-D-Ausw.3.1: Eine schlechte Abstimmung führt zu erhöhter Fluktuation.

¹⁰¹⁹ Interviewaussage Nr. 211.

5.4 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der Expertengespräche zusammengefasst und diskutiert. Es erfolgt zunächst eine fallweise Betrachtung. Anschließend werden die Ergebnisse fallübergreifend diskutiert. Im Rahmen dieser Ausführungen werden Forschungslücken aufgezeigt und Forschungsbedarfe definiert. Des Weiteren werden auf Basis der erlangten Erkenntnisse Handlungsempfehlungen für Unternehmen ausgesprochen.

Schritt 6: Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

In **Unternehmen A** existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Entwicklung.¹⁰²⁰ Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Entwicklung sind die Bestellung neuer Materialien, die Bereitstellung von Materialien, die Festlegung neuer Teile bei der Produktentwicklung, die Umbuchung von Materialien auf Entwicklungsanlagen sowie die Abwicklung von Materialrücksendungen bzw. von Reparaturen.¹⁰²¹

Von den Experten in Unternehmen A wird das Verhältnis von Abstimmungsbedarf zu durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und Entwicklung als passend empfunden und es besteht Zufriedenheit mit der Abstimmung der Funktionsbereiche.¹⁰²² Zur Abstimmung von Logistik und Entwicklung wird in Unternehmen A lediglich das Instrument der Selbstabstimmung genutzt.¹⁰²³ Die Abstimmung erfolgt dabei informell in persönlichen Gesprächen oder Telefonaten.¹⁰²⁴ Formelle Kommunikation wird nicht durchgeführt.¹⁰²⁵ Die Koordinationsinstrumente persönliche Weisung, Standardisierung von Arbeitsprozessen, Standardisierung von Arbeitsergebnissen sowie Standardisierung von Rollen werden nicht genutzt.¹⁰²⁶

Als für die Abstimmung von Logistik und Entwicklung positive Einflussfaktoren nennen die Experten einen guten Informationsaustausch zwischen den Funktionsbereichen, ein gutes Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs, gute persönliche Beziehungen der Mitarbeiter der beiden Funkti-

¹⁰²⁰ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Deskr.1; Fall-A-Deskr.2; Fall-A-Deskr.3; Fall-A-Deskr.4.

¹⁰²¹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Deskr.5; Fall-A-Deskr.6; Fall-A-Deskr.7; Fall-A-Deskr.8; Fall-A-Deskr.9.

¹⁰²² Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Deskr.10; Fall-A-Deskr.11.

¹⁰²³ Vgl. Forschungsaussage Fall-A-Deskr.13.

¹⁰²⁴ Vgl. Forschungsaussage Fall-A-Deskr.13.1.

¹⁰²⁵ Vgl. Forschungsaussage Fall-A-Deskr.13.2.

¹⁰²⁶ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Deskr.12; Fall-A-Deskr.14; Fall-A-Deskr.15; Fall-A-Deskr.16.

onsbereiche sowie ein geringes Ausmaß an verbindlichen Vorgaben für die Durchführung der Tätigkeiten der Mitarbeiter. Eine umgekehrte Ausprägung dieser Faktoren wirkt jeweils negativ auf die Abstimmung von Logistik und Entwicklung.¹⁰²⁷

Die Abstimmung von Logistik und Entwicklung hat nach Ansicht der Experten Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.¹⁰²⁸ Eine gute Abstimmung wirkt motivierend auf die Mitarbeiter und führt bei diesen zu einer höheren Leistung.¹⁰²⁹ Eine schlechte Abstimmung führt zu Verzögerungen der Entwicklungsprojekte sowie zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter.¹⁰³⁰

In **Unternehmen B** besteht eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E.¹⁰³¹ Schnittstellenaktivitäten der beiden Funktionsbereiche sind die Gestaltung der internen Logistik, die Festlegung der Gebindegrößen der zu beschaffenden Materialien, die Akquise von Kundenaufträgen, die Planung von Transporten, die Planung der Anlauflogistik, die Planung der Lieferungen an die Kunden, die Kalkulation von Transportkosten der zu beschaffenden Materialien sowie die Verpackungsplanung.¹⁰³²

Die Abstimmung von Logistik und F&E hat sich nach Angabe der Experten mit der Zeit verbessert und wird als gut eingeschätzt.¹⁰³³ Dennoch sehen die Experten diesbezüglich weitere Verbesserungspotenziale.¹⁰³⁴ Zur Abstimmung werden die Koordinationsinstrumente Selbstabstimmung, Standardisierung von Arbeitsprozessen, Standardisierung von Arbeitsergebnissen sowie Standardisierung von Rollen genutzt.¹⁰³⁵ Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Kommunikation sowohl informell in persönlichen Gesprächen, Telefonaten und per E-Mail sowie formell in geplanten Besprechungsterminen.¹⁰³⁶ Das Verständnis der Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs ist als rudimentär zu bezeichnen.¹⁰³⁷

¹⁰²⁷ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Einfl.1; Fall-A-Einfl.1.1; Fall-A-Einfl.2; Fall-A-Einfl.2.1; Fall-A-Einfl.2.2; Fall-A-Einfl.3; Fall-A-Einfl.3.1; Fall-A-Einfl.3.2; Fall-A-Einfl.3.3; Fall-A-Einfl.4; Fall-A-Einfl.4.1.

¹⁰²⁸ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Ausw.1; Fall-A-Ausw.1.1.

¹⁰²⁹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Ausw.3; Fall-A-Ausw.3.1; Fall-A-Ausw.3.2.

¹⁰³⁰ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Ausw.2; Fall-A-Ausw.2.1; Fall-A-Ausw.3; Fall-A-Ausw.3.3.

¹⁰³¹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.1; Fall-B-Deskr.2; Fall-B-Deskr.3.

¹⁰³² Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.4; Fall-B-Deskr.5; Fall-B-Deskr.6; Fall-B-Deskr.7; Fall-B-Deskr.8; Fall-B-Deskr.9; Fall-B-Deskr.10; Fall-B-Deskr.11.

¹⁰³³ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.12; Fall-B-Deskr.13.

¹⁰³⁴ Vgl. Forschungsaussage Fall-B-Deskr.12.

¹⁰³⁵ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.14; Fall-B-Deskr.15; Fall-B-Deskr.16; Fall-B-Deskr.17.

¹⁰³⁶ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.14.1; Fall-B-Deskr.14.2.

¹⁰³⁷ Vgl. Forschungsaussage Fall-B-Deskr.17.1.

Die Experten aus Unternehmen B haben viele Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E identifiziert. Aus ihren Aussagen lassen sich die folgenden positiv auf die Abstimmung wirkenden Faktoren extrahieren: das Bewusstsein über die Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf den jeweils anderen Funktionsbereich, ein guter Informationsaustausch, gute persönliche Beziehungen der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche, offene und kompromissbereite Mitarbeiter, eine klare Regelung von Zuständigkeiten für Aufgaben, eine Berücksichtigung der Bedürfnisse der Funktionsbereiche bei der Gestaltung der Prozesse, eine hohe Transparenz der Logistik bezüglich ihrer Möglichkeiten und Kosten sowie die Existenz einer Kennzahl der Abstimmung der beiden Funktionsbereiche. Eine entgegengesetzte Ausprägung dieser Faktoren wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus.¹⁰³⁸ Des Weiteren haben laut den Experten sprachliche Barrieren einen negativen Einfluss auf die Abstimmung.¹⁰³⁹

Neben diesen Einflussfaktoren existieren zwei weitere Faktoren, bezüglich derer eine positive bzw. negative Wirkung aufgrund ihrer Ausprägung nicht eindeutig vorliegt bzw. bezüglich welcher sich die Experten nicht einig sind. Der erste dieser Faktoren ist die Organisation. Die Experten erklären, dass die Organisation des Unternehmens und auch die Organisation der Funktionsbereiche Logistik und F&E Einfluss auf die Abstimmung haben. Wie eine Organisation sein sollte, damit sie positiv auf die Abstimmung wirkt, wird von den Experten nicht erklärt. Des Weiteren liegen bezüglich Zentralisation keine eindeutigen Aussagen vor. Zentralisation kann gemäß der Experten sowohl positiv als auch negativ wirken.¹⁰⁴⁰ Der zweite Faktor ist die Reglementierung bezüglich der Tätigkeiten der Mitarbeiter. Die Experten äußern diesbezüglich, dass verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten sowohl positiv als auch negativ auf die Abstimmung wirken können.¹⁰⁴¹

Des Weiteren nimmt der Einflussfaktor Produktkomplexität eine Sonderstellung ein. Dieser Faktor wirkt sich nach Angabe der Experten auf den Abstimmungsbedarf aus. Ein hohe Produktkomplexität führt demnach zu einem erhöhten Abstimmungsbedarf.¹⁰⁴²

¹⁰³⁸ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Einfl.1; Fall-B-Einfl.2; Fall-B-Einfl.3; Fall-B-Einfl.4; Fall-B-Einfl.4.1; Fall-B-Einfl.4.2; Fall-B-Einfl.8; Fall-B-Einfl.8.1; Fall-B-Einfl.10; Fall-B-Einfl.10.1; Fall-B-Einfl.12; Fall-B-Einfl.12.1; Fall-B-Einfl.13; Fall-B-Einfl.13.1.

¹⁰³⁹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Einfl.6; Fall-B-Einfl.6.1.

¹⁰⁴⁰ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Einfl.7; Fall-B-Einfl.7.1; Fall-B-Einfl.7.2; Fall-B-Einfl.7.3.

¹⁰⁴¹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Einfl.9; Fall-B-Einfl.9.1.

¹⁰⁴² Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Einfl.11; Fall-B-Einfl.11.1.

Eine gute Abstimmung von Logistik und F&E hat nach Ansicht der Experten Auswirkungen auf die Projekte. Demnach führt eine gute Abstimmung dazu, dass in Projekten ein geringerer Personaleinsatz notwendig ist und dass der Managementaufwand geringer ist.¹⁰⁴³ Auswirkungen einer schlechten Abstimmung von Logistik und F&E werden von den Experten zahlreicher genannt. Eine schlechte Abstimmung führt ihrer Ansicht nach zu Verzögerungen bei den Entwicklungsprojekten, einem erhöhten Aufkommen von Mehrarbeit, erhöhten Kosten für das Unternehmen sowie dazu, dass schlechte Prozesse entstehen und Aufgaben überhaupt nicht oder nur suboptimal erledigt werden.¹⁰⁴⁴

Auch in **Unternehmen C** findet sich eine Schnittstelle von Logistik und F&E.¹⁰⁴⁵ Als Schnittstellenaktivitäten nennen die Experten die Produktentwicklung, die Nachentwicklung von Produkten sowie das Review von Produkten.¹⁰⁴⁶

Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf zu durchgeführten Abstimmungsaktivitäten wird von den Experten unterschiedlich wahrgenommen.¹⁰⁴⁷ Von den Experten aus der Logistik wird das Verhältnis als passend empfunden.¹⁰⁴⁸ Die Experten aus F&E hingegen sind der Auffassung, dass der bestehende Abstimmungsbedarf nicht gedeckt wird.¹⁰⁴⁹ Ähnlich unterschiedlich sind die Auffassungen bezüglich der Abstimmung.¹⁰⁵⁰ Von den Experten der Logistik wird die Abstimmung als sehr gut eingeschätzt, von den Experten aus F&E wird sie als verbesserungswürdig empfunden.¹⁰⁵¹ Die Experten sind sich jedoch einig, dass sich die Abstimmung mit der Zeit verbessert hat.¹⁰⁵²

Zur Erzeugung von Abstimmung werden in Unternehmen C die Koordinationsinstrumente Selbstabstimmung, Standardisierung von Arbeitsprozessen sowie Standardisierung von Rollen eingesetzt.¹⁰⁵³ Selbstabstimmung erfolgt sowohl informell durch

¹⁰⁴³ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Ausw.6; Fall-B-Ausw.6.1; Fall-B-Ausw.6.2.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Ausw.1; Fall-B-Ausw.1.1; Fall-B-Ausw.2; Fall-B-Ausw.2.1; Fall-B-Ausw.3; Fall-B-Ausw.3.1; Fall-B-Ausw.4; Fall-B-Ausw.4.1; Fall-B-Ausw.5; Fall-B-Ausw.5.1.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Deskr.1; Fall-C-Deskr.2.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Deskr.3; Fall-C-Deskr.4; Fall-C-Deskr.5.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Forschungsaussage Fall-C-Deskr.6.

¹⁰⁴⁸ Vgl. Forschungsaussage Fall-C-Deskr.6.1.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Forschungsaussage Fall-C-Deskr.6.2.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Forschungsaussage Fall-C-Deskr.8.

¹⁰⁵¹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Deskr.8.1; Fall-C-Deskr.8.2.

¹⁰⁵² Vgl. Forschungsaussage Fall-C-Deskr.7.

¹⁰⁵³ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Deskr.10; Fall-C-Deskr.11; Fall-C-Deskr.13.

Telefonate und per E-Mail als auch formell in geplanten Besprechungsterminen.¹⁰⁵⁴ Bezüglich des Rollenverständnisses ist anzumerken, dass dieses eher rudimentär ausgeprägt ist.¹⁰⁵⁵ Die Koordinationsinstrumente persönliche Weisung und Standardisierung von Arbeitsergebnissen werden nicht zur Abstimmung von Logistik und F&E eingesetzt.¹⁰⁵⁶

Auch die Experten aus Unternehmen C haben einige Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E identifiziert. Die folgenden Faktoren wirken demnach positiv auf die Abstimmung: ein guter Informationsaustausch zwischen den Funktionsbereichen, ein gutes Verständnis der Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Abstimmung, gute persönliche Beziehungen der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche, eine geringe Fluktuation, eine angemessene Arbeitsbelastung der Mitarbeiter, eine Verankerung von Abstimmungsaktivitäten der beiden Funktionsbereiche in Prozessen, eine klare Festlegung von Verantwortlichkeiten und Ansprechpartnern sowie eine geringe Anzahl von an Abstimmungsaktivitäten beteiligten Akteuren. Die umgekehrte Ausprägung dieser Faktoren wirkt entsprechend negativ auf die Abstimmung.¹⁰⁵⁷

Von den Experten wird darüber hinaus noch ein weiterer Einflussfaktor genannt, welcher sich in seiner Wirkung von den bisher aufgeführten unterscheidet. Das Auftreten von Problemen mit den Produkten hat ebenfalls Einfluss auf die Abstimmung, indem es zu einem erhöhten Abstimmungsbedarf führt.¹⁰⁵⁸

Nach Ansicht der Experten von Unternehmen C führt eine gute Abstimmung von Logistik und F&E dazu, dass effiziente Prozesse entstehen und dass die entsprechenden Ziele erreicht werden.¹⁰⁵⁹ Weitere Auswirkungen einer guten Abstimmung werden nicht genannt, allerdings führen die Experten einige Auswirkungen schlechter Abstimmung auf. Sie sind der Auffassung, dass schlechte Abstimmung der beiden Funktionsbereiche zu falschen Entscheidungen, zu Verzögerungen der Auslieferung von Produkten, zu erhöhten Kosten und einer Verteuerung der Produkte, zu Proble-

¹⁰⁵⁴ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Deskr.10.1; Fall-C-Deskr.10.2.

¹⁰⁵⁵ Vgl. Forschungsaussage Fall-C-Deskr.13.1.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Deskr.9; Fall-C-Deskr.12.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Einfl.1; Fall-C-Einfl.1.1; Fall-C-Einfl.1.2; Fall-C-Einfl.1.3; Fall-C-Einfl.2; Fall-C-Einfl.2.1; Fall-C-Einfl.3; Fall-C-Einfl.3.1; Fall-C-Einfl.3.2; Fall-C-Einfl.4; Fall-C-Einfl.4.1; 5; Fall-C-Einfl.5.1; Fall-C-Einfl.6; Fall-C-Einfl.6.1; Fall-C-Einfl.7; Fall-C-Einfl.9; Fall-C-Einfl.9.1.

¹⁰⁵⁸ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Einfl.8; Fall-C-Einfl.8.1.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Ausw.1; Fall-C-Ausw.1.1.

men bei anderen Funktionsbereichen sowie zu einem schlechten Image des Unternehmens führen kann.¹⁰⁶⁰

In **Unternehmen D** besteht ebenfalls eine Schnittstelle von Logistik und F&E.¹⁰⁶¹ Die Experten nennen die Produktentwicklung, die Prozessentwicklung und die Gestaltung des logistischen Systems als Schnittstellenaktivitäten der beiden Funktionsbereiche.¹⁰⁶²

Auch in Unternehmen D hat sich gemäß der Experten die Abstimmung von Logistik und F&E mit der Zeit verbessert.¹⁰⁶³ Allerdings wird das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten als nicht passend empfunden.¹⁰⁶⁴ Es besteht teilweise mehr Abstimmungsbedarf, als durch die Abstimmungsaktivitäten gedeckt wird.¹⁰⁶⁵

Die in Unternehmen D zur Abstimmung von Logistik und F&E genutzten Koordinationsinstrumente sind Selbstabstimmung, Standardisierung von Arbeitsprozessen und Standardisierung von Rollen.¹⁰⁶⁶ In Unternehmen D wird insbesondere der formellen Kommunikation eine hohe Bedeutung beigemessen.¹⁰⁶⁷ Abstimmung mittels formeller Kommunikation erfolgt in geplanten Besprechungsterminen.¹⁰⁶⁸ Es findet teilweise jedoch auch informelle Kommunikation zur Abstimmung statt.¹⁰⁶⁹ Bezüglich der Standardisierung von Rollen ist anzumerken, dass sehr unterschiedliche Ausprägungen des Verständnisses von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs vorliegen. Manche Mitarbeiter haben ein sehr gutes Verständnis von den Rollen, manche eher weniger.¹⁰⁷⁰ Keine Anwendung zur Abstimmung von Logistik und F&E finden in Unternehmen D die Koordinationsinstrumente persönliche Weisung und Standardisierung von Arbeitsergebnissen.¹⁰⁷¹

¹⁰⁶⁰ Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Ausw.2; Fall-C-Ausw.2.1; Fall-C-Ausw.3; Fall-C-Ausw.3.1; Fall-C-Ausw.4; Fall-C-Ausw.4.1; Fall-C-Ausw.5; Fall-C-Ausw.5.1; Fall-C-Ausw.6; Fall-C-Ausw.6.1.

¹⁰⁶¹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-D-Deskr.1; Fall-D-Deskr.2; Fall-D-Deskr.3.

¹⁰⁶² Vgl. Forschungsaussagen Fall-D-Deskr.4; Fall-D-Deskr.5; Fall-D-Deskr.6.

¹⁰⁶³ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Deskr.8.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Deskr.7.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Deskr.7.1.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Forschungsaussagen Fall-D-Deskr.10; Fall-D-Deskr.11; Fall-D-Deskr.13.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Deskr.10.3.

¹⁰⁶⁸ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Deskr.10.2.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Deskr.10.1.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Deskr.13.1.

¹⁰⁷¹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-D-Deskr.9; Fall-D-Deskr.12.

Positiv auf die Abstimmung von Logistik und F&E wirken sich folgende Einflussfaktoren aus: eine häufige Durchführung von Abstimmungsaktivitäten, ein guter Informationsaustausch, die Existenz verbindlicher Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten, die Formulierung und Kommunikation einer Zielsetzung für Logistik und F&E, eine durch Streiten auf sachlicher Ebene geprägte Diskussionskultur, eine ausgeprägte Kritikfähigkeit der Mitarbeiter sowie die Existenz eines Verbesserungsvorschlagswesens. Entgegengesetzt ausgeprägt wirken die Einflussfaktoren negativ auf die Abstimmung der Funktionsbereiche.¹⁰⁷²

Positive Auswirkungen einer guten Abstimmung von Logistik und F&E werden von den Experten von Unternehmen D nicht genannt. Als Auswirkungen einer schlechten Abstimmung nennen sie Verzögerungen der Entwicklungsprojekte, Verteuerung der Produkte und erhöhte Fluktuation.¹⁰⁷³

Im Folgenden erfolgt eine fallübergreifende Diskussion der Ergebnisse. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Ergebnisse der einzelnen Fälle herausgearbeitet und die Erkenntnisse werden weiter aggregiert.

Eine bereits erwähnte Besonderheit von Fall A besteht darin, dass das Unternehmen verglichen mit den anderen betrachteten Fällen eine wesentlich geringere Größe aufweist.¹⁰⁷⁴ Darüber hinaus werden in Unternehmen A keine Forschungsaktivitäten betrieben, es gibt somit auch keine Funktion Forschung sondern lediglich eine Entwicklung.¹⁰⁷⁵ In allen anderen betrachteten Unternehmen findet sich ein Funktionsbereich Forschung & Entwicklung.¹⁰⁷⁶ Bemerkenswert ist bezüglich der geführten Expertengespräche, dass in allen geführten Interviews keinerlei Schnittstellenaktivitäten und Abstimmungen von Logistik und Forschung besprochen werden. Sämtliche Aussagen in den geführten Gesprächen beziehen sich auf die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse zur Entwicklung neuer Produkte bzw. Prozesse und nicht auf die Generierung von Wissen.¹⁰⁷⁷ Hieraus kann gefolgert werden, dass in den betrachteten Unternehmen entweder keine Schnittstelle von Logistik und Forschung besteht

¹⁰⁷² Vgl. Forschungsaussagen Fall-D-Einfl.1; Fall-D-Einfl.1.1; Fall-D-Einfl.2; Fall-D-Einfl.3; Fall-D-Einfl.3.1; Fall-D-Einfl.4; Fall-D-Einfl.4.1; Fall-D-Einfl.5; Fall-D-Einfl.5.1; Fall-D-Einfl.6; Fall-D-Einfl.6.1; Fall-D-Einfl.7; Fall-D-Einfl.7.1.

¹⁰⁷³ Vgl. Forschungsaussagen Fall-D-Ausw.1; Fall-D-Ausw.1.1; Fall-D-Ausw.2; Fall-D-Ausw.2.1; Fall-D-Ausw.3; Fall-D-Ausw.3.1.

¹⁰⁷⁴ Siehe Kap. 5.2.

¹⁰⁷⁵ Siehe Kap. 5.2.

¹⁰⁷⁶ Siehe Kap. 5.2.

¹⁰⁷⁷ Zur Unterscheidung von Forschung und Entwicklung siehe Kap. 3.3.

oder dass diese Schnittstelle, sollte sie existieren, den Experten nicht bewusst ist. Entsprechend ist eine Hypothese, welche es in weiteren Untersuchungen zu prüfen gilt, diejenige, dass sich die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E auf Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Entwicklung beschränkt und somit keine Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Forschung bestehen.

Hinsichtlich der Schnittstellenaktivitäten ist anzumerken, dass sich die Anzahl und Detaillierung der Nennungen von Fall zu Fall unterscheidet. Die Experten von Unternehmen B identifizieren acht solcher Aktivitäten, die Experten von Unternehmen A fünf und die Experten von Unternehmen C und D jeweils lediglich drei.¹⁰⁷⁸ Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Schnittstelle von Logistik und F&E in jedem Unternehmen anders ausgeprägt ist. Insbesondere bezüglich der Fälle mit wenigen Nennungen fällt jedoch auf, dass diese genannten Schnittstellenaktivitäten durchweg ein hohes Abstraktionsniveau aufweisen und wenig detailliert beschrieben werden. Die genannten Aktivitäten sind eher als Aufgabenkomplexe zu sehen, anstatt als Einzelaufgaben. Die Experten haben offensichtlich teilweise Schwierigkeiten, die Inhalte der Schnittstelle detailliert zu beschreiben. Dies kann als Hinweis darauf gesehen werden, dass bei den Beteiligten teilweise ein geringes Verständnis von den Schnittstellenaktivitäten vorliegt oder dass diesbezüglich ein geringes Bewusstsein besteht.

Während die Schnittstellenaktivitäten besonders von den Experten aus Unternehmen C und D stark abstrahiert beschrieben werden, sind die Aussagen der Experten aus Unternehmen B wesentlich detaillierter. Bei den Experten aus Unternehmen B scheint ein tieferes Verständnis von den Inhalten der Schnittstelle der beiden Funktionsbereiche vorzuliegen. Die Unterschiedlichkeit der Aussagen hinsichtlich der Schnittstellenaktivitäten führt dazu, dass die genannten Aktivitäten teilweise nicht trennscharf voneinander sind. Dies ist bei der Betrachtung der anschließenden Auflistung aller aufgedeckten Schnittstellenaktivitäten zu beachten. Diese entdeckten Schnittstellenaktivitäten sollten in weiteren Untersuchungen detailliert betrachtet werden. Insbesondere die Struktur der Aktivitäten im Sinne einer hierarchischen Aufgliederung von Aufgabenkomplexen hin zu einzelnen Teilaufgaben ist für eine tiefe Auseinandersetzung mit der Schnittstelle für Forschung und Praxis von Interesse.

¹⁰⁷⁸ Siehe Kap. 5.3.1.1, Kap. 5.3.2.1, Kap. 5.3.3.1, Kap. 5.3.4.1 u. Kap. VIII.V.II.

Die nachfolgende Tabelle enthält sämtliche in den Expertengesprächen genannten Schnittstellenaktivitäten. Diese Auflistung ist somit als Spektrum möglicher Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E zu sehen, basierend auf den betrachteten Fällen.

Schnittstellenaktivität	genannt bezüglich			
	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D
Bestellung neuer Materialien	x			
Bereitstellung von Materialien durch die Logistik	x			
Festlegung neuer Teile	x			
Umbuchung von Materialien auf Entwicklungsanlagen	x			
Abwicklung von Materialrücksendungen und Reparaturen	x			
Gestaltung des logistischen Systems		x		x
Festlegung der Gebindegrößen der zu beschaffenden Materialien		x		
Akquise von Kundenaufträgen		x		
Planung von Transporten		x		
Planung der Anlauflogistik		x		
Planung der Lieferungen an Kunden		x		
Kalkulation der Transportkosten von zu beschaffenden Materialien		x		
Verpackungsplanung		x		
Produktentwicklung			x	x
Nachentwicklung von Produkten			x	
Review von Produkten			x	
Prozessentwicklung				x

Tabelle 9: Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E

Die Abstimmung der Funktionsbereiche Logistik und F&E ist von Fall zu Fall verschieden. Die Experten von Unternehmen A drücken Zufriedenheit mit der Abstimmung aus.¹⁰⁷⁹ Dies ist insbesondere deshalb bemerkenswert, da die Experten in den durchgeführten Interviews auch Verbesserungsbedarf bezüglich der Abstimmung äußern und sogar konkrete Handlungsempfehlungen aussprechen.¹⁰⁸⁰ Die Experten von Unternehmen B beurteilen die Abstimmung in ihrem Unternehmen als gut, sehen jedoch ebenfalls noch Verbesserungsbedarf.¹⁰⁸¹ Hinsichtlich der Fälle C und D fällt auf, dass das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungs-

¹⁰⁷⁹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Deskr.10; Fall-A-Deskr.11.

¹⁰⁸⁰ Siehe Kap. 5.3.1.2.

¹⁰⁸¹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.12; Fall-B-Deskr.12.1.

aktivitäten als teilweise nicht passend empfunden wird.¹⁰⁸² Somit ist in diesen Fällen nicht von einer Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Abstimmung von Logistik und F&E auszugehen. Den Fällen B, C und D ist gemein, dass die Experten jeweils äußern, dass sich die Abstimmung mit der Zeit verbessert hat.¹⁰⁸³

Auch bezüglich der Nutzung von Koordinationsinstrumenten fallen einige Besonderheiten auf.

Die persönliche Weisung findet aufgrund fehlender funktionsbereichsübergreifender Weisungsbefugnisse in keinem der Fälle Anwendung zur Abstimmung von Logistik und F&E.

In allen betrachteten Unternehmen kommt jedoch die Selbstabstimmung zum Einsatz.¹⁰⁸⁴ Allerdings existieren Unterschiede. In den Unternehmen B und C werden informelle und formelle Kommunikation gleichermaßen genutzt.¹⁰⁸⁵ In Unternehmen D wird der formellen Kommunikation eine große Bedeutung beigemessen und diese bevorzugt eingesetzt.¹⁰⁸⁶ In Unternehmen A erfolgt hingegen lediglich informelle Kommunikation.¹⁰⁸⁷

Die Koordinationsinstrumente Standardisierung von Arbeitsprozessen und Standardisierung von Rollen kommen in den Unternehmen B, C und D zum Einsatz.¹⁰⁸⁸ Unternehmen B nutzt darüber hinaus noch die Standardisierung von Arbeitsergebnissen zur Erzeugung von Abstimmung.¹⁰⁸⁹

Zur Standardisierung von Rollen ist generell anzumerken, dass diese in den betrachteten Unternehmen verbesserungswürdig scheint. Alle befragten Experten hatten gewisse Schwierigkeiten bei der Erläuterung der Organisation und der Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs.¹⁰⁹⁰ Dies spricht dafür, dass das Verständnis von den Rollen dieser Mitarbeiter nicht stark ausgeprägt ist.

¹⁰⁸² Vgl. Forschungsaussagen Fall-C-Deskr.6; Fall-C-Deskr.6.1; Fall-C-Deskr.6.2; Fall-D-Deskr.7; Fall-D-Deskr.7.1.

¹⁰⁸³ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.12; Fall-C-Deskr.7; Fall-D-Deskr.8.

¹⁰⁸⁴ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Deskr.13; Fall-B-Deskr.14; Fall-C-Deskr.10; Fall-D-Deskr.10.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.14.1; Fall-B-Deskr.14.2; Fall-C-Deskr.10.1; Fall-C-Deskr.10.2.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Deskr.10.3.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Deskr.13.1; Fall-A-Deskr.13.2.

¹⁰⁸⁸ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.15; Fall-B-Deskr.17; Fall-C-Deskr.11; Fall-C-Deskr.13; Fall-D-Deskr.11; Fall-D-Deskr.13.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Forschungsaussage Fall-B-Deskr.16.

¹⁰⁹⁰ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Deskr.17.1; Fall-C-Deskr.13.1; Fall-D-Deskr.13.1.

Der geringe Einsatz von Koordinationsinstrumenten bei Unternehmen A ist auffallend. Die Abstimmung von Logistik und Entwicklung erfolgt hier lediglich mittels Selbstabstimmung in Form von informeller Kommunikation.¹⁰⁹¹ Dieser Umstand könnte in der vergleichsweise geringen Unternehmensgröße von Unternehmen A begründet sein.¹⁰⁹² Die geringe Unternehmensgröße ist verbunden mit einer räumlichen Nähe der Mitarbeiter und folglich mit kurzen Wegen. Darüber hinaus kennen sich die Mitarbeiter in kleinen Unternehmen potenziell auch funktionsbereichsübergreifend gut. Somit wird zur Abstimmung häufig der persönliche Kontakt gesucht. Auf Basis dieses Erklärungsansatzes sowie der oben dargelegten Erkenntnisse lässt sich ein Zusammenhang von Unternehmensgröße und der Nutzung von Koordinationsinstrumenten vermuten. Die Hypothese, dass ein solcher Zusammenhang besteht, sollte in weiteren Forschungsarbeiten untersucht werden.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Nutzung der Koordinationsinstrumente bei den einzelnen Unternehmen.

Koordinationsinstrument	Anwendung bei			
	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D
Persönliche Weisung	nein	nein	nein	nein
Selbstabstimmung	ja (nur informell)	ja	ja	ja
Standardisierung von Arbeitsprozessen	nein	ja	ja	ja
Standardisierung von Arbeitsergebnissen	nein	ja	nein	nein
Standardisierung von Rollen	nein	ja	ja	ja

Tabelle 10: Nutzung von Koordinationsinstrumenten bei der Schnittstelle von Logistik und F&E

Auch bezüglich der Aussagen zu den Einflussfaktoren auf die Abstimmung der Funktionsbereiche existieren Unterschiede zwischen den Fällen. Die Experten von Unternehmen A nennen insgesamt nur vier Einflussfaktoren. Die Experten von Unternehmen B identifizieren 13, von Unternehmen C neun und von Unternehmen D sieben Einflussfaktoren.¹⁰⁹³

¹⁰⁹¹ Vgl. Forschungsaussagen Fall-A-Deskr.12; Fall-A-Deskr.13; Fall-A-Deskr.13.1; Fall-A-Deskr.13.2; Fall-A-Deskr.14; Fall-A-Deskr.15; Fall-A-Deskr.16.

¹⁰⁹² Siehe Kap. 5.2.

¹⁰⁹³ Siehe Kap. 5.3.1.2, Kap. 5.3.2.2, Kap. 5.3.3.2, Kap. 5.3.4.2 u. Kap. VIII.V.II.

Unterschiedliche Ansichten existieren hinsichtlich der Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten. In Unternehmen A sind die Experten der Ansicht, dass sich ein geringes Maß an solchen Vorgaben positiv auf die Abstimmung auswirkt,¹⁰⁹⁴ wohingegen die Experten von Unternehmen D der Meinung sind, dass verbindliche Vorgaben förderlich für die Abstimmung sind.¹⁰⁹⁵ Differenzierter wird dieser Einflussfaktor von den Experten aus Unternehmen B betrachtet. Diese stellen fest, dass sich verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten sowohl positiv als auch negativ auf die Abstimmung auswirken können und dass dies von dem „Reifegrad“ der Funktionsbereiche abhängt.¹⁰⁹⁶ Bezüglich dieses Einflussfaktors ist also auf Basis der Ergebnisse der Expertengespräche keine eindeutige Wirkungsweise festzuhalten.

Eine Besonderheit ist für Unternehmen D anzuführen. Von den Experten von Unternehmen D wird die Formulierung und Kommunikation einer gemeinsamen Zielsetzung für Logistik und F&E als Einflussfaktor genannt. Sie erklären, dass sich eine fehlende bzw. unklare Zielsetzung negativ auf die Abstimmung der Funktionsbereiche auswirkt.¹⁰⁹⁷ Dies ist deshalb bemerkenswert, da in Unternehmen D keine Koordination von Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsergebnissen stattfindet und somit auch keine gemeinsame Zielsetzung vorliegt.¹⁰⁹⁸

Das Spektrum an von den Experten aufgeführten Einflussfaktoren auf die Abstimmung ist relativ groß. Mit dem Informationsaustausch wird lediglich einer der Faktoren von Experten aus jedem der betrachteten Unternehmen genannt. Das Spektrum der möglichen Einflussfaktoren, auf Basis der in den Expertengesprächen erlangten Erkenntnisse, wird nachfolgend aufgezeigt. Die Wirkung der Faktoren wird entsprechend der Aussagen der Experten ebenfalls angegeben. Folgeuntersuchungen sollten sich weiter mit den Einflussfaktoren auseinandersetzen. Insbesondere eine quantitative und somit konfirmatorische Untersuchung der Wirkung der Faktoren ist diesbezüglich von Interesse sowohl für Forscher als auch für Unternehmen.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Forschungsaussage Fall-A-Einfl.4.1.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Einfl.3.1.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Forschungsaussage Fall-B-Einfl.9.1.

¹⁰⁹⁷ Vgl. Forschungsaussagen Fall-D-Einfl.4; Fall-D-Einfl.4.1.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Forschungsaussage Fall-D-Deskr.12.

Einflussfaktor	Wirkung	genannt bezüglich			
		Fall A	Fall B	Fall C	Fall D
Informationsaustausch	positiv	x	x	x	x
Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des anderen Funktionsbereichs	positiv	x			
Persönliche Beziehungen der Mitarbeiter	positiv	x	x	x	
Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten	positiv / negativ	x	x		x
Bewusstsein über die Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf andere Funktionsbereiche	positiv		x		
Offene, kompromissbereite Arbeitseinstellung	positiv		x		
Sprachunterschiede der Mitarbeiter	negativ		x		
Organisation des Unternehmens (Zentralisation)	positiv / negativ		x		
Regelung von Zuständigkeiten für Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Ansprechpartnern	positiv		x	x	
Prozessgestaltung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Funktionsbereiche	positiv		x		
Komplexität der Produkte	negativ		x		
Transparenz der Logistik	positiv		x		
Existenz einer Kennzahl der Abstimmung der Funktionsbereiche	positiv		x		
Verständnis von der Notwendigkeit der Abstimmung	positiv			x	
Fluktuation	negativ			x	
Arbeitsbelastung der Mitarbeiter	negativ			x	
In Prozessen vorgeschriebene Abstimmung	positiv			x	
Probleme mit Produkten	negativ			x	
Anzahl an Abstimmungen beteiligter Akteure	negativ			x	
Häufigkeit von Abstimmungsaktivitäten	positiv				x
Gemeinsame Zielsetzung	positiv				x
Sachliche Diskussionskultur	positiv				x
Kritikfähigkeit der Mitarbeiter	positiv				x
Existenz eines Verbesserungsvorschlagswesens	positiv				x

Tabelle 11: Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E

Als nächstes werden die Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und F&E fallübergreifend betrachtet. Die Experten aus Unternehmen A und D nennen jeweils drei Auswirkungen, die Experten aus Unternehmen B und C identifizieren jeweils sechs Auswirkungen.¹⁰⁹⁹

Die folgende Tabelle enthält sämtliche im Rahmen der Expertengespräche festgestellten Auswirkungen einer guten bzw. schlechten Abstimmung. Hinsichtlich dieser Auswirkungen besteht weiterer Forschungsbedarf. Weitere Untersuchungen sollten

¹⁰⁹⁹ Siehe Kap. 5.3.1.3, Kap. 5.3.2.3, Kap. 5.3.3.3, Kap. 5.3.4.3 u. Kap. VIII.V.II.

insbesondere die in den Fallstudien aufgedeckten Zusammenhänge überprüfen. Eine konfirmatorische Untersuchung der Auswirkungen guter bzw. schlechter Abstimmung von Logistik und F&E ist für zukünftige Forschungsarbeiten wünschenswert.

Auswirkung auf	Wirkung	genannt bezüglich			
		Fall A	Fall B	Fall C	Fall D
Unternehmen	schlechte Abstimmung: - negative Auswirkungen im gesamten Unternehmen - schlechtes Image - Kompetenz wird in Frage gestellt	x		x	
Entwicklungsprojekte	schlechte Abstimmung: - Verzögerungen	x	x		x
Mitarbeiter	gute Abstimmung: - Motivation der Mitarbeiter - Leistung der Mitarbeiter schlechte Abstimmung: - Unzufriedenheit der Mitarbeiter	x			
Aufgabenerfüllung	schlechte Abstimmung: - keine oder suboptimale Aufgabenerfüllung		x		
Mehrarbeit	schlechte Abstimmung: - Entstehung von Mehrarbeit		x		
Kosten und Preise	schlechte Abstimmung: - erhöhte Kosten - Verteuerung der Produkte		x	x	x
Prozesse	gute Abstimmung: - effiziente Prozesse schlechte Abstimmung: - schlechte Prozesse		x	x	
Projekte allgemein	gute Abstimmung: - geringer Personaleinsatz - geringer Managementaufwand		x		
Entscheidungsfindung	schlechte Abstimmung: - falsche Entscheidungen			x	
Fertigstellung und Auslieferung der Produkte	schlechte Abstimmung: - Verzögerungen			x	
andere Funktionsbereiche	schlechte Abstimmung: - Probleme bei anderen Funktionsbereichen			x	
Fluktuation	schlechte Abstimmung: - erhöhte Fluktuation				x

Tabelle 12: Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und F&E

Nachfolgend werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen ausgesprochen bezüglich der Gestaltung der Schnittstelle von Logistik und F&E.

Unternehmen sollten sich unbedingt mit der Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E auseinandersetzen. Der Stand der Forschung zu dieser Schnittstelle¹¹⁰⁰ sowie die Ergebnisse der Fallstudien weisen darauf hin, dass eine solche Auseinandersetzung bisher wenig Beachtung findet. Das Bewusstsein über die Schnittstelle von Logistik und F&E ist bei den Experten aus der Unternehmenspraxis tendenziell schwach ausgeprägt. Deutlich wird dies durch die Aussage von Experte 1: „Ich bin selber überrascht, dass wir .. über die Schnittstelle Entwicklung und Logistik jetzt so lange gesprochen haben, wobei ich nicht gedacht habe, dass jetzt so die großen Verbindungen bestehen. Es steckt doch immer mehr dahinter, wobei man sich dem Ganzen eigentlich nie so bewusst ist.“¹¹⁰¹ Es ist feststellbar, dass die Experten teilweise Schwierigkeiten haben, Fragen bezüglich der Schnittstelle zu beantworten.¹¹⁰²

Weitere Anreize für eine Beachtung der Schnittstelle von Logistik und F&E sind sämtliche von den Experten aufgezeigten positiven und negativen Auswirkungen einer guten bzw. schlechten Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.¹¹⁰³

Basierend auf den erlangten Erkenntnissen wird Unternehmen empfohlen, die Schnittstelle von Logistik und F&E zunächst genau zu analysieren und zu definieren. Diese Schnittstelle ist in jedem Unternehmen individuell. Die Betrachtung der Fälle verdeutlicht, dass sich diese in Bezug auf die Schnittstelleninhalte jeweils unterscheidet.¹¹⁰⁴ Unternehmen sollten also zunächst genau erfassen, welche Aktivitäten Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E sind und anschließend das Bewusstsein der beteiligten Mitarbeiter für diese Schnittstelleninhalte fördern.

Als nächstes sollte die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche untersucht werden. Unternehmen sollten den notwendigen Abstimmungsbedarf von Logistik und F&E bestimmen und die Abstimmungsaktivitäten sowie die Auswahl der Koordinationsinstrumente darauf anpassen.

Eine weitere Handlungsempfehlung bezieht sich auf die Einflussfaktoren auf die Abstimmung der Funktionsbereiche. Es sollte untersucht werden, welche Faktoren im

¹¹⁰⁰ Siehe Kap. 4.3.

¹¹⁰¹ Interviewaussage Nr. 39.

¹¹⁰² Siehe Kap. 5.3.1.1, Kap. 5.3.2.1, Kap. 5.3.3.1 u. Kap. 5.4.

¹¹⁰³ Siehe Kap. 5.4 u. Kap. VIII.V.II.

¹¹⁰⁴ Siehe Kap. 5.3.1.1, Kap. 5.3.2.1, Kap. 5.3.3.1 u. Kap. 5.3.4.1.

jeweiligen Unternehmen positiv und welche negativ auf die Abstimmung einwirken. Eine Kenntnis dieser Faktoren ermöglicht es, anschließend entsprechende Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Positiv wirkende Einflussfaktoren gilt es zu fördern, wohingegen negativ wirkende Faktoren möglichst eliminiert oder zumindest abgeschwächt werden sollten.

Des Weiteren ist es für Unternehmen auch von Interesse, die Auswirkungen einer guten bzw. einer schlechten Abstimmung von Logistik und F&E zu beachten. Durch eine Überwachung dieser Auswirkungen lassen sich entsprechende Probleme frühzeitig erkennen. Darüber hinaus kann die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Abstimmung überprüft werden.

Neben diesen allgemeinen Handlungsempfehlungen, werden im Folgenden konkrete, von den Experten genannte Notwendigkeiten zur Verbesserung der Schnittstelle von Logistik und F&E zusammengefasst.

Ein von den Experten besonders häufig genannter Handlungsbedarf besteht in der Verbesserung des Informationsaustausches von Logistik und F&E.¹¹⁰⁵ Neben dieser grundsätzlichen Handlungsempfehlung liefern die Experten diesbezüglich weitere Ansatzpunkte für eine Verbesserung. Die Experten 6 und 7 sind der Meinung, dass Informationsaustausch grundsätzlich häufiger stattfinden sollte.¹¹⁰⁶ Experte 1 spricht sich für eine frühzeitige Einbeziehung der Logistik in Entwicklungsprojekte aus.¹¹⁰⁷ Ähnlicher Auffassung sind die Experten 9 und 10. Sie erklären, dass die Logistik besser über F&E informiert sein sollte.¹¹⁰⁸ Experte 8 betont, dass insbesondere die Informationsflüsse von der Logistik zu F&E zu verbessern sind.¹¹⁰⁹

Experte 3 erklärt, dass sich Logistik und F&E jeweils stärker der Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf den jeweils anderen Funktionsbereich bewusst sein sollten.¹¹¹⁰ Es besteht somit der Handlungsbedarf, das Bewusstsein für diese Auswirkungen zu verbessern.

¹¹⁰⁵ Vgl. Interviewaussagen Nr. 37; Nr. 60; Nr. 134; Nr. 161; Nr. 186; Nr. 212.

¹¹⁰⁶ Vgl. Interviewaussagen Nr. 134; Nr. 161.

¹¹⁰⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 37.

¹¹⁰⁸ Vgl. Interviewaussage Nr. 212.

¹¹⁰⁹ Vgl. Interviewaussage Nr. 186.

¹¹¹⁰ Vgl. Interviewaussagen Nr. 85; Nr. 89.

Des Weiteren nennt Experte 3 Verbesserungsbedarf bezüglich des Rollenverständnisses. Seiner Auffassung nach, sollte das Verständnis von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs verbessert werden.¹¹¹¹

Ein weiterer Handlungsbedarf ist die Regelung von Zuständigkeiten. Experte 4 spricht sich für eine bessere Regelung von Zuständigkeiten für die Aufgaben der Funktionsbereiche Logistik und F&E aus.¹¹¹² Und Experte 3 ist der Meinung, dass diese Zuständigkeiten grundlegend überdacht werden sollten, da sich dadurch Abstimmungsbedarfe eliminieren ließen.¹¹¹³

Die Experten sehen auch Handlungsbedarf hinsichtlich der Prozesse. Experte 4 weist darauf hin, dass logistische Prozesse besser auf die Bedürfnisse von F&E abgestimmt werden sollten.¹¹¹⁴ Und Experte 7 spricht sich grundlegend für eine bessere Abstimmung der Prozesse der beiden Funktionsbereiche aus.¹¹¹⁵

Experte 3 fordert eine höhere Transparenz der Logistik. Er ist der Meinung, dass die Logistik ihre Möglichkeiten, also ihr Leistungsspektrum und alternative Logistiklösungen, sowie ihre Kosten transparenter machen sollte, auch für andere Funktionsbereiche wie F&E.¹¹¹⁶

Eine ebenfalls von Experte 3 ausgesprochenen Handlungsempfehlung ist die Schaffung einer Kennzahl der Abstimmung von Logistik und F&E. Er ist der Meinung, dass eine solche Kennzahl etabliert werden sollte, um die Akzeptanz für Verbesserungsmaßnahmen zu erhöhen und die Abstimmung der Funktionsbereiche zu verbessern.¹¹¹⁷

¹¹¹¹ Vgl. Interviewaussage Nr. 74.

¹¹¹² Vgl. Interviewaussage Nr. 118.

¹¹¹³ Vgl. Interviewaussagen Nr. 91; Nr. 92.

¹¹¹⁴ Vgl. Interviewaussage Nr. 117.

¹¹¹⁵ Vgl. Interviewaussage Nr. 162.

¹¹¹⁶ Vgl. Interviewaussage Nr. 84.

¹¹¹⁷ Vgl. Interviewaussage Nr. 90.

5.5 Kritische Beurteilung der Fallstudien

Es wird zunächst die Anwendung der verwendeten Gütekriterien erklärt.¹¹¹⁸ Anschließend werden Einschränkungen bezüglich der Gültigkeit der Ergebnisse behandelt, welche aus der gewählten Vorgehensweise resultieren und es werden kritische Aspekte hinsichtlich der erlangten Ergebnisse diskutiert.

Schritt 7: Anwendung der Gütekriterien

Die Durchführung der Fallstudien inklusive der Datenerhebung mittels Expertengesprächen sowie deren Auswertung durch qualitative Inhaltsanalyse sind ausführlich dokumentiert.¹¹¹⁹ Ebenso werden das Vorverständnis¹¹²⁰ und die Auswahl der Methodik¹¹²¹ offengelegt. Hierdurch wird die intersubjektive Nachvollziehbarkeit hergestellt und das Gütekriterium der **Verfahrensdokumentation** wird erfüllt.

Das für die Durchführung der Fallstudien notwendige Vorverständnis wird durch die Behandlung der theoretischen Grundlagen¹¹²² sowie durch die qualitative Inhaltsanalyse¹¹²³ umfassend aufgebaut und dokumentiert. Des Weiteren wird bei der Bearbeitung der Fallstudien auf Nachvollziehbarkeit geachtet und die Argumentationsstränge werden möglichst vollständig dokumentiert. Unterschiedliche Deutungsmöglichkeiten werden beachtet und aufgezeigt. Das Kriterium der **argumentativen Interpretationsabsicherung** wird folglich erfüllt.

Die Bearbeitungsschritte der Durchführung der Fallstudien werden vorab geplant. Sowohl bei der Datenerhebung mittels Expertengesprächen als auch bei der Auswertung der Daten durch die qualitative Inhaltsanalyse orientiert sich das Vorgehen an Vorgaben aus der Fachliteratur zu den gewählten Methoden. Die Bearbeitung erfolgt systematisch entsprechend der definierten Arbeitsschritte.¹¹²⁴ Das Gütekriterium der **Regelgeleitetheit** wird somit erfüllt.

Das Gütekriterium der **Gegenstandsangemessenheit** wird ebenfalls berücksichtigt. Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen von persönlichen Gesprächen an einem von

¹¹¹⁸ Zu den in der Arbeit verwendeten Gütekriterien qualitativer Forschung siehe Kap. 2.4.

¹¹¹⁹ Siehe Kap. 5.

¹¹²⁰ Siehe Kap. 3 u. Kap. 4.

¹¹²¹ Siehe Kap. 1. u. Kap. 2.

¹¹²² Siehe Kap. 3.

¹¹²³ Siehe Kap. 4.

¹¹²⁴ Siehe Kap. 5.

den Befragten gewählten Ort oder auf Wunsch der Interviewpartner als Telefongespräch. Die Untersuchung wird im Interesse der befragten Experten durchgeführt. Die erlangten Erkenntnisse sollen den Befragten in der Unternehmenspraxis dienen und es diesen ermöglichen, Verbesserungen bezüglich der Schnittstelle von Logistik und F&E umzusetzen. Die Interessenannäherung ist hierdurch gewährleistet.

Im Anschluss an die Expertengespräche und die Transkription der Gespräche wird eine **kommunikative Validierung** mit den Befragten durchgeführt. Die Ergebnisse der einzelnen Interviews werden zusammengefasst und mit den Experten telefonisch besprochen. Dieser Schritt dient dazu, die Gültigkeit der Ergebnisse sicherzustellen und mögliche Auswertungs- bzw. Interpretationsfehler auszuschließen.

Das Gütekriterium der **Triangulation** wird innerhalb der Fallstudien durch zweierlei Ansätze berücksichtigt. Zum einen wird je Fall mindestens ein Experte der Logistik sowie ein Experte aus F&E befragt.¹¹²⁵ Die Methodik, hier das Expertengespräch, ist dieselbe, die Befragten unterscheiden sich jedoch. Die gewonnenen Daten werden verglichen und Unterschiede herausgestellt. Zum anderen werden mehrere Fallstudien durchgeführt und die Fälle verglichen. Die angewendete Methodik, hier die Fallstudie, ist jeweils dieselbe, es werden jedoch vier voneinander unabhängige Unternehmen betrachtet.¹¹²⁶ Somit werden bei den Fallstudien mehrere Lösungswege verfolgt, um Antworten auf dieselben Fragestellungen zu erhalten. Die Lösungswege sind jedoch methodisch gleich.

Des Weiteren wird das Gütekriterium der Triangulation dadurch berücksichtigt, dass die Ergebnisse der Fallstudien verglichen werden mit den Erkenntnissen zu der Schnittstelle von Logistik und F&E aus der qualitativen Inhaltsanalyse zu den unternehmensinternen Schnittstellen der Logistik.¹¹²⁷ Die methodischen Vorgehensweisen unterscheiden sich. In der ersten Untersuchung wird eine qualitative Inhaltsanalyse auf wissenschaftliche Fachliteratur angewendet. In der zweiten Untersuchung werden Fallstudien mit Expertengesprächen durchgeführt. Es werden zwei völlig unterschiedliche Lösungswege besprochen und verglichen.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse der Fallstudien ist grundsätzlich zu beachten, dass diese keine Allgemeingültigkeit besitzen. Die Schnittstelle von Logistik und F&E

¹¹²⁵ Siehe Kap. 5.2.

¹¹²⁶ Siehe Kap. 5.2.

¹¹²⁷ Siehe Kap. 6.

wird in der Forschung bislang kaum berücksichtigt.¹¹²⁸ Die entsprechend abgeleitete Fragestellung mit explorativem Charakter¹¹²⁹ sowie die folglich gewählte qualitative Methodik¹¹³⁰ lassen eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nicht zu und haben dies auch nicht zum Ziel. Ziel der Untersuchung ist Exploration und nicht Konfirmation.

An den Ergebnissen der Fallstudien fällt auf, dass bezüglich der Schnittstellenaktivitäten, der Einflussfaktoren auf die Abstimmung und der Auswirkungen der Abstimmung viele Einzelnennungen vorliegen. Dies ist für das qualitative Forschungsvorhaben jedoch kein Problem, da das Ziel wie bereits erwähnt in einer Exploration besteht und bereits einzelne Nennungen für eine Entdeckung ausreichen.¹¹³¹

Nur ein gewisser Teil der Aspekte wird von mehreren Experten genannt. Für diese Tatsache sollen zwei Erklärungsansätze aufgeführt werden. Zum einen lässt sich feststellen, dass sich die betrachteten Fälle unterscheiden und somit verschiedene Dinge von den Experten der unterschiedlichen Unternehmen genannt werden. Zum anderen sind die Aussagen der Experten durch unterschiedliche Abstraktionsniveaus gekennzeichnet. Während einige der Befragten teilweise sehr detaillierte Antworten geben, sind die Aussagen anderer eher abstrakt und allgemein gehalten. Hierdurch entsteht das Problem, dass gleiche oder zumindest ähnliche Dinge angesprochen werden, diese aber auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus gehalten sind und eine Zusammenfassung zu gleichen Aussagen nicht immer möglich ist.

In der vorliegenden Arbeit werden die Funktionen Forschung und Entwicklung zusammengefasst behandelt unter dem Funktionsbereich F&E. Forschung und Entwicklung können dabei als Teilbereiche von F&E angesehen werden. Die beiden Funktionen können jedoch auch als jeweils eigenständige Funktionsbereiche in Unternehmen betrachtet werden, wobei Forschung sämtliche Aktivitäten der Wissensgenerierung beinhaltet und Entwicklung die Aktivitäten der Anwendung von Wissen.¹¹³²

¹¹²⁸ Siehe Kap. 4.3.

¹¹²⁹ Siehe Kap. 1.

¹¹³⁰ Siehe Kap. 1 u. Kap. 2.

¹¹³¹ Vgl. Brüsemeister (2008), S. 19.

¹¹³² Siehe Kap. 3.3.

Kritisch zu erwähnen ist bezüglich der Ergebnisse, dass keine Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Forschung aufgedeckt werden. Die Schnittstelle der Logistik zu diesem Teilbereich von F&E wird von den Experten in keinster Weise behandelt, und dies obwohl in den Gesprächen explizit nach „Forschung & Entwicklung“ gefragt wird. Alle von den Befragten gegebenen Antworten beziehen sich lediglich auf den Teilbereich Entwicklung von F&E.

Diese Erkenntnis lässt vermuten, dass kaum Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Forschung in Unternehmen bestehen oder dass überhaupt keine solche Schnittstelle existiert. Anders ausgedrückt könnte dies bedeuten, dass sich die Schnittstelle von Logistik und F&E beschränkt auf Schnittstellenaktivitäten von Logistik und dem Teilbereich Entwicklung von F&E. Diese Vermutung sollte in zukünftigen Forschungsarbeiten untersucht werden.

Eine mögliche weitere Erklärung ist, dass zwar eine Schnittstelle von Logistik und Forschung existiert, diese den befragten Experten jedoch nicht bewusst ist. Um dies zu klären, sollten weitere Untersuchungen auf diesem Gebiet angestrebt werden.

Es ist wichtig festzuhalten, dass sich sämtliche Ergebnisse aus den durchgeführten Fallstudien ausschließlich auf die Schnittstelle von Logistik und dem Teilbereich Entwicklung von F&E beziehen.

Es kann kritisch angemerkt werden, dass aufgrund dieser Erkenntnis eine getrennte Betrachtung von Forschung und Entwicklung und somit eine Auftrennung in zwei eigenständige Funktionsbereiche hilfreich gewesen wäre. Aufgrund der in der Fachliteratur weit verbreiteten Zusammenfassung dieser Funktionen zu F&E,¹¹³³ erfolgte zum Zeitpunkt der Formulierung dieses Forschungsvorhabens keine Auftrennung in zwei eigenständige Funktionsbereiche.

Die durch die Expertengespräche identifizierten Einflussfaktoren auf die Abstimmung bedürfen weiterer Betrachtung. Nach Ansicht des Autors können die Einflussfaktoren auf unterschiedliche Weise auf die Abstimmung wirken.

Es gibt Einflussfaktoren, welche direkt auf die Abstimmung wirken, da es sich bei diesen Faktoren um Abstimmungsaktivitäten handelt. Diese Aktivitäten erzeugen somit Abstimmung. Ein Beispiel hierfür ist der von den Experten genannte Informati-

¹¹³³ Siehe Kap. 3.3, vgl. Straub (2012), S. 64; Thommen/Achleitner (2012), S. 65; Pfohl (2010), S. 42-43; Witte (2007), S. 23.

onsaustausch zwischen Logistik und F&E. Der Austausch von Information erzeugt direkt Abstimmung. Bei Faktoren, welche auf diese Weise wirken, handelt es sich somit um Koordinationsinstrumente, welche darauf ausgerichtet sind, zur Deckung des Abstimmungsbedarfs beizutragen. Sie lassen sich somit der Selbstabstimmung oder der persönlichen Weisung zuordnen.¹¹³⁴

Des Weiteren gibt es Einflussfaktoren, welche über den Abstimmungsbedarf indirekt auf die Abstimmung wirken. Diese Faktoren führen je nach Ausprägung dazu, dass der Abstimmungsbedarf der Funktionsbereiche geringer oder höher wird. Ein Beispiel hierfür ist das Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs. Da diese Faktoren auf den Abstimmungsbedarf einwirken, lassen sie sich ebenfalls den Koordinationsinstrumenten zuordnen. Jeder Einflussfaktor, welcher den Abstimmungsbedarf reduziert, lässt sich einem der Instrumente Standardisierung von Arbeitsprozessen, Standardisierung von Arbeitsergebnissen oder Standardisierung von Rollen zuordnen.¹¹³⁵

Neben diesen beiden Wirkungsweisen besteht nach Ansicht des Autors noch eine weitere Art von Einflussfaktoren. Diese Faktoren wirken nicht auf die Abstimmung oder den Abstimmungsbedarf sondern auf die Durchführung von Abstimmungsaktivitäten, indem sie diese positiv oder negativ beeinflussen. Ein Beispiel hierfür sind persönliche Beziehungen der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche. Gute persönliche Beziehungen können dazu führen, dass Abstimmungsaktivitäten erfolgreich durchgeführt werden, wohingegen schlechte Beziehungen den Erfolg der Abstimmungsaktivitäten mindern können. Bestehen Konflikte zwischen Mitarbeitern bei den Abstimmungsaktivitäten, z.B. bei Besprechungen oder Telefonaten, so kann es passieren, dass der erreichte Grad an Abstimmung geringer ist, als dies bei Vorliegen guter persönlicher Beziehungen der Fall wäre. Einflussfaktoren, welche auf diese Weise wirken, lassen sich nicht den Koordinationsinstrumenten zuordnen.

Für einzelne Faktoren wird diese Unterscheidung bereits angesprochen, sofern die Äußerungen der Experten eindeutig auf eine entsprechende Wirkungsweise hindeuten. So wird beispielsweise von den Experten von Unternehmen B angesprochen, dass die Produktkomplexität auf den Abstimmungsbedarf wirkt und die Experten von

¹¹³⁴ Siehe Kap. 3.2.

¹¹³⁵ Siehe Kap. 3.2.

Unternehmen C erklären, dass das Auftreten von Problemen mit den Produkten ebenfalls Auswirkungen auf den Abstimmungsbedarf hat.¹¹³⁶

Die Wirkungsweisen der Einflussfaktoren sind in weiteren Untersuchungen zu bestimmen.

¹¹³⁶ Vgl. Forschungsaussagen Fall-B-Einfl.11; Fall-B-Einfl.11.1; Fall-C-Einfl.8; Fall-C-Einfl.8.1.

6. Zusammenführung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse und der Fallstudien

Die durchgeführte qualitative Inhaltsanalyse hat zum Ergebnis, dass die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E bislang nur zu einem geringen Teil erforscht ist und dass Forschungsbedarf in allen Bereichen - Deskription der Schnittstelle, Einflussfaktoren auf die Abstimmung, Auswirkungen der Abstimmung - besteht.¹¹³⁷

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zur Schnittstelle von Logistik und F&E der qualitativen Inhaltsanalyse aus Kapitel 4 und der Fallstudien aus Kapitel 5 zusammengeführt und gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung verdeutlicht den Beitrag der Fallstudien zur Schließung von Forschungslücken bezüglich der Schnittstelle von Logistik und F&E. Darüber hinaus wird ersichtlich, in welchen Bereichen weiterhin Forschungslücken bestehen und mit welchen Fragestellungen sich zukünftige Forschungsarbeiten beschäftigen sollten.

In der nachfolgenden Tabelle sind die Ergebnisse zur Schnittstelle von Logistik und F&E beider Untersuchungen dargestellt.

¹¹³⁷ Siehe Kap. 4.3.

Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse	Ergebnisse der Fallstudien
<p>Schnittstellenaktivitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung neuer Produkte • Ausrichtung des logistischen Systems auf neue Produkte • Informationsaustausch zu neuen Produkten, Ersatzteilen und Problemen mit Produkten 	<p>Schnittstellenaktivitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestellung neuer Materialien • Bereitstellung von Materialien durch die Logistik • Festlegung neuer Teile • Umbuchung von Materialien auf Entwicklungsanlagen • Abwicklung von Materialrücksendungen und Reparaturen • Gestaltung des logistischen Systems • Festlegung der Gebindegrößen der zu beschaffenden Materialien • Akquise von Kundenaufträgen • Planung von Transporten • Planung der Anlauflogistik • Planung der Lieferungen an Kunden • Kalkulation der Transportkosten von zu beschaffenden Materialien • Verpackungsplanung • Produktentwicklung • Nachentwicklung von Produkten • Review von Produkten • Prozessentwicklung
<p>Koordinationsinstrumente: bisher nicht erforscht!</p>	<p>Koordinationsinstrumente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Weisung wird nicht genutzt • Selbstabstimmung wird genutzt • Standardisierung von Arbeitsprozessen wird teilweise genutzt • Standardisierung von Arbeitsergebnissen wird teilweise genutzt • Standardisierung von Rollen wird teilweise genutzt

Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse	Ergebnisse der Fallstudien
<p>Einflussfaktoren auf die Abstimmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme • funktionsbereichsübergreifende Beziehungen • funktionsbereichsübergreifende Kennzahlen • Arbeit in funktionsbereichsübergreifenden Teams 	<p>Einflussfaktoren auf die Abstimmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationsaustausch • Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des anderen Funktionsbereichs • Persönliche Beziehungen der Mitarbeiter • Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten • Bewusstsein über die Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf andere Funktionsbereiche • Offene, kompromissbereite Arbeitseinstellung • Sprachunterschiede der Mitarbeiter • Organisation des Unternehmens (Zentralisation) • Regelung von Zuständigkeiten für Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Ansprechpartnern • Prozessgestaltung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Funktionsbereiche • Komplexität der Produkte • Transparenz der Logistik • Existenz einer Kennzahl der Abstimmung der Funktionsbereiche • Verständnis von der Notwendigkeit der Abstimmung • Fluktuation • Arbeitsbelastung der Mitarbeiter • In Prozessen vorgeschriebene Abstimmung • Probleme mit Produkten • Anzahl an Abstimmungen beteiligter Akteure • Häufigkeit von Abstimmungsaktivitäten • Gemeinsame Zielsetzung • Sachliche Diskussionskultur • Kritikfähigkeit der Mitarbeiter • Existenz eines Verbesserungsvorschlagswesens
<p>Auswirkungen guter Abstimmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfolg von Produkteinführungen 	<p>Auswirkungen guter Abstimmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivation der Mitarbeiter • Leistung der Mitarbeiter • effiziente Prozesse • geringerer Personaleinsatz bei Projekten • geringerer Managementaufwand bei Projekten

Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse	Ergebnisse der Fallstudien
Auswirkungen schlechter Abstimmung: bisher nicht erforscht!	Auswirkungen schlechter Abstimmung: <ul style="list-style-type: none"> • negative Auswirkungen im gesamten Unternehmen • schlechtes Image des Unternehmens • Kompetenz des Unternehmens wird in Frage gestellt • Verzögerungen bei Entwicklungsprojekten • Unzufriedenheit der Mitarbeiter • keine oder suboptimale Aufgabenerfüllung • Entstehung von Mehrarbeit • erhöhte Kosten • Verteuerung der Produkte • schlechte Prozesse • falsche Entscheidungen werden getroffen • Verzögerungen der Fertigstellung und Auslieferung von Produkten • Probleme bei anderen Funktionsbereichen • erhöhte Fluktuation

Tabelle 13: Ergebnisse der Fallstudien zur Schnittstelle von Logistik und F&E

Die Gegenüberstellung der Untersuchungen verdeutlicht die bislang geringe Erforschung der Schnittstelle von Logistik und F&E. Aus den in der Tabelle aufgeführten Ergebnissen der Untersuchungen wird deutlich, dass durch die Fallstudien viele Aspekte erstmalig aufgedeckt werden. Somit ermöglichen die Fallstudien erstmals eine umfassende Beschreibung der Schnittstelle von Logistik und F&E und tragen maßgeblich zu einer Schließung der Forschungslücken diesbezüglich bei.¹¹³⁸

In der analysierten Literatur der qualitativen Inhaltsanalyse finden sich lediglich wenige Aussagen zu Schnittstellenaktivitäten, zu Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E sowie zu den Auswirkungen der Abstimmung. Gänzlich unbehandelt bleibt in der Fachliteratur bislang die Nutzung von Koordinationsinstrumenten bezüglich dieser Schnittstelle. Die qualitative Inhaltsanalyse hat folglich zum Ergebnis, dass die Schnittstelle von Logistik und F&E bisher lediglich ansatzweise bis teilweise erforscht ist. Abb. 11 verdeutlicht nochmals dieses Ergebnis bezüglich des Standes der Forschung.

¹¹³⁸ Zu den Forschungslücken bezüglich der Schnittstelle von Logistik und F&E siehe Kap. 4.3.

Forschung & Entwicklung		
Deskr.	Einfl.	Ausw.
++	+	+

- ++++ sehr gut erforscht
- +++ gut erforscht
- ++ teilweise erforscht
- + ansatzweise erforscht
- nicht erforscht

Abbildung 11: Stand der Forschung der Schnittstelle von Logistik und F&E

Durch die Fallstudien werden viele Aussagen zu oben genannten Aspekten gewonnen. Insbesondere die Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E, die Nutzung von Koordinationsinstrumenten, die Einflussfaktoren auf die Abstimmung und die Auswirkungen der Abstimmung werden erforscht. Dies trägt zu einem besseren Verständnis der Schnittstelle von Logistik und F&E bei. Folglich kann geschlossen werden, dass sich der Stand der Forschung bezüglich der Kategorien Deskription, Einflussfaktoren und Auswirkungen, wie er in Abbildung 11 dargestellt ist, durch die Fallstudien verbessert hat. Durch die erlangten Forschungsergebnisse lässt sich die Schnittstelle von Logistik und F&E bezüglich all dieser Kategorien beschreiben. Das Ziel der Fallstudien war eine Exploration und Deskription der Schnittstelle von Logistik und F&E, welches als erreicht betrachtet wird. Dennoch wird im Folgenden auf weiterhin wenig erforschte Aspekte eingegangen und somit weiterer Forschungsbedarf definiert.

Als erstes ist zwingend notwendiger Forschungsbedarf im Sinne einer confirmatorischen Auseinandersetzung mit der Thematik anzusprechen. Das vorliegend beschriebene Forschungsvorhaben ist aufgrund seiner Zielsetzung und angewendeten Methodik nicht darauf ausgerichtet, Hypothesen zu bestätigen. Wie bereits erwähnt besteht das Ziel in einer Aufdeckung von Zusammenhängen und einer umfassenden Deskription der Schnittstelle von Logistik und F&E. Die dabei erlangten Erkenntnisse bedürfen nun einer Prüfung durch quantitative empirische Forschung.

Forschungsbedarf besteht also bezüglich der Konfirmation der durch die Fallstudien aufgedeckten Zusammenhänge.

Neben der Prüfung der Ergebnisse der Fallstudien, sollten zukünftige Forschungsarbeiten auch die im Rahmen der Auswertung der Ergebnisse aufgestellten Hypothesen untersuchen. Hierzu zählt die Hypothese, dass keine Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Forschung in Unternehmen bestehen und sich die Schnittstelle von Logistik und F&E somit auf Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Entwicklung beschränkt.¹¹³⁹ Des Weiteren sollte der vermutete Zusammenhang von Unternehmensgröße und der Nutzung von Koordinationsinstrumenten überprüft werden.¹¹⁴⁰

Unter Bezug auf die Forschungslücken, welche durch die qualitative Inhaltsanalyse aufgezeigt werden,¹¹⁴¹ fällt ein weiterer Aspekt auf, welcher Inhalt zukünftiger Forschungsarbeiten sein sollte. Die Integration¹¹⁴² der Funktionsbereiche Logistik und F&E findet in der Fachliteratur bislang keinerlei Berücksichtigung¹¹⁴³ und wird auch in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt. Es gilt insbesondere zu erforschen, welche Stadien an Integration in Unternehmen existieren, wie diese Stadien durchlaufen werden und wie auf diesen Prozess eingewirkt werden kann.

Ein weiterer Aspekt, welcher Inhalt zukünftiger Forschungsarbeiten sein sollte, ist die Schnittstellenspezifität der Nutzung von Koordinationsinstrumenten. Es stellt sich die Frage, ob Schnittstellen unterschiedlicher Funktionsbereiche mit einer unterschiedlichen Nutzung von Koordinationsinstrumenten verbunden sind. Sollte dies nicht der Fall sein, so ließen sich die Ergebnisse aus den Fallstudien zur Nutzung der Koordinationsinstrumente bei Logistik und F&E auf andere Schnittstellen übertragen. Dies gilt es in weiteren Forschungsarbeiten zu untersuchen.

Abschließend soll nochmals auf die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse und die dadurch identifizierten Forschungslücken bezüglich aller unternehmensinterner Schnittstellen der Logistik verwiesen werden.¹¹⁴⁴ Es besteht bezüglich dieser Schnittstellen noch vielfältiger Forschungsbedarf. Diese Forschungslücken sollten durch weitere Arbeiten nach und nach geschlossen werden.

¹¹³⁹ Siehe Kap. 5.4.

¹¹⁴⁰ Siehe Kap. 5.4.

¹¹⁴¹ Siehe Kap. 4.3.

¹¹⁴² Zur Arbeitsdefinition von Integration siehe Kap. 3.2.

¹¹⁴³ Siehe Kap. 4.3.

¹¹⁴⁴ Siehe Kap. 4.3.

7. Schlussbetrachtung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst.

Forschungsfrage 1: Wie ist der Stand der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 und ihrer Teilfragen wird eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt.¹¹⁴⁵ Mit der Beantwortung der Forschungsfrage 1 wird auf eine Erhebung und Darlegung des Standes der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen abgezielt. Die damit verbundenen Teilfragen werden im Folgenden durchgegangen und die jeweiligen Ergebnisse zusammengefasst.

Forschungsfrage 1.1 Zu welchen Funktionsbereichen bestehen Schnittstellen der Logistik und was sind die Inhalte dieser Schnittstellen?

Durch die qualitative Inhaltsanalyse werden acht Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen identifiziert. Es bestehen demnach Schnittstellen zu: Einkauf, Finanzen, F&E, Informationstechnik, Marketing & Vertrieb, Personal, Produktion und Recht.¹¹⁴⁶

Die Erforschung der Schnittstelleninhalte ist von Schnittstelle zu Schnittstelle sehr unterschiedlich. Sehr gut bis gut erforscht sind die Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb, Logistik und Produktion sowie Logistik und Einkauf. Teilweise erforscht sind die Schnittstelleninhalte von Logistik und F&E und bisher kaum betrachtet werden die Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Finanzen, Logistik und Informationstechnik, Logistik und Personal sowie Logistik und Recht.¹¹⁴⁷

Des Weiteren unterscheiden sich die Schnittstellen neben der ungleichen Erforschung ihrer Inhalte auch bezüglich ihrer Schnittstellenaktivitäten. Die Funktionsbereiche haben gemäß ihrer Funktion spezifische Aufgaben zu erfüllen. Entsprechend sind die Schnittstellenaktivitäten jeweils zweier Funktionsbereiche spezifisch für die jeweilige Schnittstelle. Die in der Fachliteratur bisher festgestellten Schnittstellenin-

¹¹⁴⁵ Siehe Kap. 1 u. Kap. 4.

¹¹⁴⁶ Siehe Kap. 4.3.

¹¹⁴⁷ Siehe Kap. 4.3 u. Kap. VIII.III.III.

halte bezüglich der Schnittstellen der Logistik können der folgenden Tabelle entnommen werden.

Schnittstelleninhalte	
Logistik und Einkauf: <ul style="list-style-type: none"> • Steuerung und Abwicklung der Güterflüsse der Lieferanten zum eigenen Unternehmen • Bestandsmanagement • Infrastrukturmanagement • Materialwirtschaft • Technologiemanagement • Personalmanagement • Nutzung von Just-in-Time • Nutzung von Quick-Response-Systemen 	Logistik und Finanzen: <ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung des logistischen Systems • Bestandsmanagement
Logistik und Forschung & Entwicklung: <ul style="list-style-type: none"> • Einführung neuer Produkte • Ausrichtung des logistischen Systems auf neue Produkte • Informationsaustausch zu neuen Produkten, Ersatzteilen und Problemen mit Produkten 	Logistik und Informationstechnik: Keine Aussagen in der Fachliteratur
Logistik und Marketing & Vertrieb: <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung und Bereitstellung von Informationen • Distributionsplanung • Abwicklung von Kundenaufträgen • Kundenservice • Nachfrageprognose • Produktentscheidungen • Preisentscheidungen • Außenkommunikation • Bestandsmanagement • Lagerstandortplanung • Verpackung von Gütern • Nutzung von Just-in-Time • Nutzung von Quick-Response-Systemen 	Logistik und Personal: <ul style="list-style-type: none"> • Anwerbung von Logistikmitarbeitern • Entwicklung von Logistikmitarbeitern • Entlohnung von Logistikmitarbeitern
Logistik und Produktion: <ul style="list-style-type: none"> • Infrastrukturmanagement • Materialwirtschaft • Technologiemanagement • Personalmanagement • Steuerung und Abwicklung von Güterflüssen der Produktion • Lagerung von Gütern • Standortplanung • Planung und Gestaltung von Produktionsanlagen • Planung und Gestaltung von Lagern • Produktplanung • Produktionssteuerung • Bestandsmanagement • Planung und Gestaltung der Distribution • Nutzung von Just-in-Time • Nutzung von Quick-Response-Systemen 	Logistik und Recht: Keine Aussagen in der Fachliteratur

Tabelle 14: Schnittstelleninhalte der Schnittstellen der Logistik

Forschungsfrage 1.2: Wie erfolgt Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen?

Die qualitative Inhaltsanalyse hat bezüglich dieser Frage zum Ergebnis, dass die Erzeugung von Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen in der Fachliteratur bisher keinerlei Beachtung findet. In keiner der analysierten Quellen und somit auch für keine der Schnittstellen ist bisher ein Einsatz von Koordinationsinstrumenten erforscht.¹¹⁴⁸ Auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse kann somit keine Aussage dazu getroffen werden, wie Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen erfolgt.

Forschungsfrage 1.3: Welche Faktoren haben Einfluss auf die Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen?

Der Stand der Forschung bezüglich der Einflussfaktoren auf die Abstimmung ist je nach betrachteter Schnittstelle sehr unterschiedlich. Sehr gut bis gut erforscht sind diese Faktoren bezüglich der Schnittstellen von Logistik und Marketing & Vertrieb sowie Logistik und Produktion. Zu Teilen erforscht sind die Einflussfaktoren für Logistik und F&E sowie für Logistik und Einkauf. Hinsichtlich der Schnittstellen von Logistik und Finanzen, Logistik und Informationstechnik, Logistik und Personal sowie Logistik und Recht werden die Einflussfaktoren auf die Abstimmung in den analysierten Quellen kaum bis überhaupt nicht beachtet.

Die durch die qualitative Inhaltsanalyse identifizierten Einflussfaktoren auf die Abstimmung können für sämtliche Schnittstellen in der folgenden Tabelle eingesehen werden.

Einflussfaktoren auf die Abstimmung	
Logistik und Einkauf: <ul style="list-style-type: none">• Durchführung von Abstimmungsaktivitäten• Organisation des Unternehmens• Anreizsysteme• Performancekennzahlen• Unternehmenskultur• Kommunikation im Unternehmen	Logistik und Finanzen: <ul style="list-style-type: none">• Organisation des Unternehmens

¹¹⁴⁸ Siehe Kap. 4.3. u. VIII.III.III.

Einflussfaktoren auf die Abstimmung	
Logistik und Forschung & Entwicklung: <ul style="list-style-type: none"> • funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme • funktionsbereichsübergreifende Beziehungen • funktionsbereichsübergreifende Kennzahlen • Arbeit in funktionsbereichsübergreifenden Teams 	Logistik und Informationstechnik: Keine Aussagen in der Fachliteratur
Logistik und Marketing & Vertrieb: <ul style="list-style-type: none"> • funktionsbereichsübergreifende Kommunikation • Abstimmung bezüglich der zu verfolgenden Ziele • Anreizsysteme • Förderung von Zusammenarbeit durch das obere Management • Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche • gegenseitige Einstellung der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche • teambildende Maßnahmen • Schaffen einer Kultur der Zusammenarbeit • Verständnis von den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs • funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme • gemeinsame Projekte • Schulungen zu den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs • Einrichtung funktionsbereichsübergreifender Teams zur Besprechung der Zusammenarbeit • Einsetzung eines Mitarbeiters als Kontaktperson für den anderen Funktionsbereich • Einrichtung einer unabhängigen Beratungs- und Schlichtungsstelle bei Problemen zwischen den Funktionsbereichen • Organisation des Unternehmens • Ressourcen der Funktionsbereiche • Abstimmung mit anderen Unternehmen • Kundenservice • Einsatz von Instrumenten zur Förderung der Zusammenarbeit 	Logistik und Personal: Keine Aussagen in der Fachliteratur
Logistik und Produktion: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation im Unternehmen • Nutzung von Informationssystemen • Unternehmenskultur • Abstimmung bezüglich der zu verfolgenden Ziele • Performancekennzahlen • Anreizsysteme • Organisation des Unternehmens • Standortstruktur des Unternehmens • Abstimmung mit anderen Unternehmen • Nutzung von Just-in-Time 	Logistik und Recht: Keine Aussagen in der Fachliteratur

Tabelle 15: Einflussfaktoren auf die Schnittstellen der Logistik

Forschungsfrage 1.4: Wie wirken sich gute und schlechte Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen aus?

Auch bezüglich der Auswirkungen der Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen lässt sich feststellen, dass der Stand der Forschung je nach betrachteter Schnittstelle sehr unterschiedlich ist. Sehr gut ist dieser Aspekt erforscht für die Schnittstellen von Logistik und Marketing & Vertrieb sowie Logistik und Produktion. Für alle anderen Schnittstellen sind diese Auswirkungen lediglich ansatzweise oder bisher nicht erforscht.

Die durch die qualitative Inhaltsanalyse ermittelten Auswirkungen einer Abstimmung der Aktivitäten sind in der folgenden Tabelle aufgeführt.

Auswirkungen der Abstimmung der Aktivitäten	
Logistik und Einkauf: <ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen 	Logistik und Finanzen: Keine Aussagen in der Fachliteratur
Logistik und Forschung & Entwicklung: <ul style="list-style-type: none"> • Erfolg von Produkteinführungen 	Logistik und Informationstechnik: <ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsvorteile
Logistik und Marketing & Vertrieb: <ul style="list-style-type: none"> • bessere Erfüllung von Kundenbedürfnissen • Förderung der Kundenbindung • höhere Kundenzufriedenheit • besserer Kundenservice • bessere Abstimmung aller Funktionsbereiche, insbesondere von Logistik und Produktion • bessere Abstimmung mit anderen Unternehmen • bessere Performance der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb • bessere Unternehmensperformance • Generierung von Wettbewerbsvorteilen 	Logistik und Personal: Keine Aussagen in der Fachliteratur
Logistik und Produktion: <ul style="list-style-type: none"> • bessere Abstimmung der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb • bessere Abstimmung mit anderen Unternehmen • bessere Erfüllung der Kundenbedürfnisse • höhere Kundenzufriedenheit • bessere Unternehmensperformance • höherer Unternehmenserfolg • Generierung von Wettbewerbsvorteilen 	Logistik und Recht: Keine Aussagen in der Fachliteratur

Tabelle 16: Auswirkungen der Abstimmung der Schnittstellen der Logistik

Forschungsfrage 1.5: Welche Forschungslücken bestehen bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen?

Zur Beantwortung dieser Frage soll zunächst auf die Zusammenfassung des Standes der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik zurückgegriffen werden. Abb. 12 gibt einen Überblick über die bisherige Erforschung der Schnittstellen.

Einkauf			Finanzen			Forschung & Entwicklung		
Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.
++	++	+	+	+	-	++	+	+

IT			Marketing & Vertrieb			Personal		
Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.
+	-	+	+++	++++	++++	+	-	-

Produktion			Recht		
Deskr.	Einfl.	Ausw.	Deskr.	Einfl.	Ausw.
+++	+++	++++	+	-	-

++++ sehr gut erforscht
 +++ gut erforscht
 ++ teilweise erforscht
 + ansatzweise erforscht
 - nicht erforscht

Abbildung 12: Stand der Forschung der Schnittstellen der Logistik

Aus obiger Abbildung kann abgeleitet werden, bezüglich welcher Schnittstellen und welcher Aspekte Forschungsbedarf besteht. Die Forschungslücken sind eindeutig erkennbar. Lediglich die Schnittstellen von Logistik und Marketing & Vertrieb und Logistik und Produktion sind insgesamt gut erforscht. Dennoch besteht auch diesbezüglich Forschungsbedarf, um schließlich eine ganzheitliche Beschreibung und ein umfassendes Verständnis von diesen Schnittstellen zu erhalten. Sämtliche weiteren Schnittstellen der Logistik sind bislang nur unzureichend erforscht. Es besteht jeweils Forschungsbedarf in allen Bereichen: der Deskription der Schnittstellen, den Einflussfaktoren auf die Abstimmung sowie den Auswirkungen der Abstimmung. Die

ausführliche Formulierung von Forschungsbedarf kann der Zusammenfassung der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse entnommen werden.¹¹⁴⁹

Durch oben zusammengefasste Erkenntnisse der qualitativen Inhaltsanalyse wird die Forschungsfrage 1 nach dem Stand der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik zu anderen Funktionsbereichen beantwortet.

Forschungsfrage 2: Wie ist die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E in Unternehmen ausgeprägt?

Die Bearbeitung der Forschungsfrage 2 und ihrer Teilfragen erfolgt mittels Fallstudien. Aufgrund der bisher geringen Erforschung der Schnittstelle von Logistik und F&E, ist es Ziel der Fallstudien, diese Schnittstelle grundlegend zu erforschen und zu beschreiben.¹¹⁵⁰ Nachfolgend werden die Ergebnisse der Untersuchung gemäß der formulierten Teilfragen aufgezeigt.

Forschungsfrage 2.1: Was sind Inhalte der Schnittstelle von Logistik und F&E?

Durch die Fallstudien wird eine große Anzahl an Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E identifiziert. Diese Aktivitäten sind vielfältig. So gehören zu den Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E unter anderem die Bestellung neuer Materialien, die Abwicklung von Materialrücksendungen und Reparaturen, die Gestaltung des logistischen Systems und die Produktentwicklung. Eine vollständige Auflistung sämtlicher aufgedeckter Schnittstellenaktivitäten ist nachfolgend angefügt.

¹¹⁴⁹ Siehe Kap. 4.3.

¹¹⁵⁰ Siehe Kap. 1 u. Kap. 5.1.

Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E

- Bestellung neuer Materialien
- Bereitstellung von Materialien durch die Logistik
- Festlegung neuer Teile
- Umbuchung von Materialien auf Entwicklungsanlagen
- Abwicklung von Materialrücksendungen und Reparaturen
- Gestaltung des logistischen Systems
- Festlegung der Gebindegrößen der zu beschaffenden Materialien
- Akquise von Kundenaufträgen
- Planung von Transporten
- Planung der Anlauflogistik
- Planung der Lieferungen an Kunden
- Kalkulation der Transportkosten von zu beschaffenden Materialien
- Verpackungsplanung
- Produktentwicklung
- Nachentwicklung von Produkten
- Review von Produkten
- Prozessentwicklung

Tabelle 17: Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E

Forschungsfrage 2.2: Wie erfolgt Abstimmung von Logistik und F&E?

Die Fallstudien haben zum Ergebnis, dass zur Erzeugung von Abstimmung der Funktionsbereiche Logistik und F&E verschiedene Koordinationsinstrumente zum Einsatz kommen. In allen betrachteten Fällen wird das Instrument der Selbstabstimmung genutzt. Darüber hinaus werden von den Unternehmen teilweise die Instrumente Standardisierung von Arbeitsprozessen, Standardisierung von Arbeitsergebnissen sowie Standardisierung von Rollen eingesetzt. Die persönliche Weisung wird aufgrund der organisatorischen Unabhängigkeit der Funktionsbereiche Logistik und F&E in keinem der betrachteten Fälle genutzt.¹¹⁵¹

Forschungsfrage 2.3: Welche Faktoren haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E?

Die Ergebnisse der Fallstudien beinhalten eine große Anzahl an Faktoren, welche einen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E haben können. Diese Einflussfaktoren sind sehr unterschiedlich und reichen vom Informationsaustausch zwischen den Funktionsbereichen, über persönliche Beziehungen der Mitarbeiter bis hin zu Fluktuation. Nachfolgend findet sich eine Auflistung sämtlicher identifizierter Einflussfaktoren.

¹¹⁵¹ Siehe Kap. 5.4.

Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E

- Informationsaustausch
- Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des anderen Funktionsbereichs
- Persönliche Beziehungen der Mitarbeiter
- Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten
- Bewusstsein über die Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf andere Funktionsbereiche
- Offene, kompromissbereite Arbeitseinstellung
- Sprachunterschiede der Mitarbeiter
- Organisation des Unternehmens (Zentralisation)
- Regelung von Zuständigkeiten für Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Ansprechpartnern
- Prozessgestaltung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Funktionsbereiche
- Komplexität der Produkte
- Transparenz der Logistik
- Existenz einer Kennzahl der Abstimmung der Funktionsbereiche
- Verständnis von der Notwendigkeit der Abstimmung
- Fluktuation
- Arbeitsbelastung der Mitarbeiter
- In Prozessen vorgeschriebene Abstimmung
- Probleme mit Produkten
- Anzahl an Abstimmungen beteiligter Akteure
- Häufigkeit von Abstimmungsaktivitäten
- Gemeinsame Zielsetzung
- Sachliche Diskussionskultur
- Kritikfähigkeit der Mitarbeiter
- Existenz eines Verbesserungsvorschlagswesens

Tabelle 18: Einflussfaktoren auf die Abstimmung von Logistik und F&E

Forschungsfrage 2.4: Wie wirken sich gute und schlechte Abstimmung von Logistik und F&E aus?

Es konnte eine große Anzahl möglicher Auswirkungen einer guten bzw. einer schlechten Abstimmung von Logistik und F&E aufgedeckt werden. Es ist zu erwähnen, dass von den befragten Experten allerdings wesentlich mehr Auswirkungen einer schlechten Abstimmung genannt werden, als solche einer guten Abstimmung. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über sämtliche entdeckte Auswirkungen.

Auswirkungen guter Abstimmung von Logistik und F&E	Auswirkungen schlechter Abstimmung von Logistik und F&E
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation der Mitarbeiter • Leistung der Mitarbeiter • effiziente Prozesse • geringerer Personaleinsatz bei Projekten • geringerer Managementaufwand bei Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • negative Auswirkungen im gesamten Unternehmen • schlechtes Image des Unternehmens • Kompetenz des Unternehmens wird in Frage gestellt • Verzögerungen bei Entwicklungsprojekten • Unzufriedenheit der Mitarbeiter • keine oder suboptimale Aufgabenerfüllung • Entstehung von Mehrarbeit • erhöhte Kosten • Verteuerung der Produkte • schlechte Prozesse • falsche Entscheidungen werden getroffen • Verzögerungen der Fertigstellung und Auslieferung von Produkten • Probleme bei anderen Funktionsbereichen • erhöhte Fluktuation

Tabelle 19: Auswirkungen der Abstimmung von Logistik und F&E

Durch die Fallstudien wird die Schnittstelle von Logistik und F&E ganzheitlich beschrieben. Viele der Ergebnisse zu den Schnittstelleninhalten, zur Nutzung von Koordinationsinstrumenten, zu den Einflussfaktoren auf die Abstimmung sowie zu den Auswirkungen der Abstimmung werden durch die Fallstudien erstmalig aufgedeckt und dokumentiert. Die Forschungsfrage 2 nach der Ausprägung der Schnittstelle von Logistik und F&E in Unternehmen wird beantwortet.

VIII. Anhang

VIII.I Qualitative Inhaltsanalyse: Materialbeschaffung

VIII.I.I Übersicht Suchwortkombinationen und damit erzielte Treffer

Die folgende Tabelle enthält sämtliche Suchwortkombinationen, die bei der Materialbeschaffung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet werden. Zusätzlich wird je Suchwortkombination die damit erzielte Anzahl an Treffern angegeben.

Suchwort-Kombinationen			Treffer
function	cooperation	logistics	9
function	collaboration	logistics	12
function	integration	logistics	61
function	interaction	logistics	38
function	interface	logistics	15
function	relation	logistics	37
function	coordination	logistics	33
function	interdependencies	logistics	2
functional area	cooperation	logistics	4
functional area	collaboration	logistics	3
functional area	integration	logistics	14
functional area	interaction	logistics	5
functional area	interface	logistics	3
functional area	relation	logistics	1
functional area	coordination	logistics	3
functional area	interdependencies	logistics	2
interfunctional	cooperation	logistics	1
inter-functional	cooperation	logistics	0
interfunctional	collaboration	logistics	0
inter-functional	collaboration	logistics	1
interfunctional	integration	logistics	3
inter-functional	integration	logistics	1
interfunctional	interaction	logistics	2
inter-functional	interaction	logistics	1
interfunctional	interface	logistics	1
inter-functional	interface	logistics	0
interfunctional	relation	logistics	0
inter-functional	relation	logistics	0
interfunctional	coordination	logistics	0
inter-functional	coordination	logistics	0
interfunctional	interdependencies	logistics	0
inter-functional	interdependencies	logistics	0

Suchwort-Kombinationen			Treffer
crossfunctional	cooperation	logistics	0
cross-functional	cooperation	logistics	2
crossfunctional	collaboration	logistics	0
cross-functional	collaboration	logistics	4
crossfunctional	integration	logistics	0
cross-functional	integration	logistics	14
crossfunctional	interaction	logistics	0
cross-functional	interaction	logistics	0
crossfunctional	interface	logistics	0
cross-functional	interface	logistics	0
crossfunctional	relation	logistics	0
cross-functional	relation	logistics	3
crossfunctional	coordination	logistics	0
cross-functional	coordination	logistics	2
crossfunctional	interdependencies	logistics	0
cross-functional	interdependencies	logistics	1
internal	cooperation	logistics	3
internal	collaboration	logistics	11
internal	integration	logistics	34
internal	interaction	logistics	9
internal	interface	logistics	9
internal	relation	logistics	16
internal	coordination	logistics	23
internal	interdependencies	logistics	2
alignment	logistics		27

412

Tabelle 20: Suchwortkombinationen der qualitativen Inhaltsanalyse

VIII.1.II Übersicht über die 304 gefundenen, verschiedenen Artikel

In der nachfolgenden Tabelle sind sämtliche Artikel aufgelistet, welche durch die verwendeten Suchwortkombinationen gefunden werden.

	Titel
1	A bidding decision model in multiagent supply chain planning
2	A computational method for pricing of delivery service in a logistics network
3	A conceptual framework for agent-based modelling of logistics services
4	A conceptual model for quality of service in the supply chain
5	A cross-functional curriculum for supply chain education at michigan state university
6	A Decision Aid for Assessing the Likelihood of Fraudulent Financial Reporting
7	A DSS For Modelling Logistic Chains in Freight Transport Policy Analysis
8	A factor analytic study of logistics strategy
9	A fuzzy group Electre method for electronic supply chain management framework selection
10	A Literature Review on the Studies of Internet Retailing Management
11	A logistics and supply chain management approach to port performance measurement
12	A Lyapunov-Razumikhin approach for stability analysis of logistics networks with time-delays
13	A note on modeling road accident frequency: A flexible elasticity model
14	A note on the recurrence relations between moments of order statistics from right truncated log-logistic distribution
15	A review of integrated analysis of production - distribution systems
16	A SHORT-TERM FORECASTING MODEL WITH INHIBITING NORMAL DISTRIBUTION NOISE OF SALE SERIES
17	A statistical tolerancing approach for design of synchronized supply chains
18	A survey of challenges in modelling and decision-making for discrete event logistics systems
19	A typology of interfirm relationships: the role of information technology and reciprocity
20	A Web Services-Based Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR) Framework for Managing Spare Parts of Semiconductors Equipment
21	Abstracts of Award-Winning Theses
22	Additive Isotonic Models
23	Adoption of e-business functions and migration from EDI-based to XML-based e-business frameworks in supply chain integration
24	Aligning mySAP.com with the future logistics enterprise
25	Aligning products with supply chain processes and strategy
26	Alignment of performance metrics in a multi-enterprise agribusiness: Achieving integrated autonomy?
27	All around the model perspectives on MS Applications
28	An empirical study of inter-organizational functional integration and total costs
29	An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks
30	An exploration of trust and shared values in UK defence supply networks
31	An exploratory study of ICQ adoption in the Italian freight transportation industry
32	An integrated approach for production and distribution planning in supply chain management

	Titel
33	An integrated inventory model for a single vendor and multiple buyers with ordering cost reduction
34	An integrated model for optimisation of production and quality costs
35	An integrated optimization model for managing the global value chain of a chemical commodities manufacturer
36	An investigation of a simple logistic model
37	An order allocation model for the two-echelon logistics service supply chain based on cumulative prospect theory
38	Analysis of driver casualty risk for different work zone types
39	Analysis of multi-mitigation scenarios on maritime disruptions
40	Analyzing alternatives in reverse logistics for end-of-life computers: ANP and balanced scorecard approach
41	Application of an analytical network process to strategic planning problems of a supply chain cell: case study of a pharmaceutical firm
42	Applied logistics knowledge impact on financial performance
43	ASPECTS REGARDING THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ASSURANCE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PERFORMANCE
44	Assessing Ordinal Logistic Regression Models via Nonparametric Smoothing
45	Assessing the Post-1992 European Experience: Perspectives of U.S. and European Logistics Executives
46	Assimilation and Diffusion of Web Technologies in Supply-Chain Management: An Examination of Key Drivers and Performance Impacts
47	Association of intersection approach speed with driver characteristics, vehicle type and traffic conditions comparing urban and suburban areas
48	Bankruptcy prediction Application of the Taylor's expansion in logistic regression
49	Barriers to Globalization: Is Global Distribution Possible?
50	Basic Guidelines for Choosing the Right PR Firm
51	Bayesian analysis of dichotomous quantal response models
52	Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management
53	Bivariate Constant-Stress Accelerated Degradation Model and Inference
54	Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development
55	Bridging social and technical interfaces in organizations: An interpretive analysis of time-space distanciation
56	Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior
57	Business development with electronic commerce: refinement and repositioning
58	Business process interoperability and collaborative performance measurement
59	Business-aware framework for supporting RFID-enabled applications in EPC Network
60	Capabilities and achievements: An empirical study
61	Carrier Selection From One Mode
62	CEO emotional intelligence and board of directors' efficiency
63	CEOs' Entrepreneurship in Relation to Reaction to Organizational Change
64	Changes in the marketing-logistics relationship
65	Choosing between Cox proportional hazards and logistic models for interval-censored data via bootstrap

	Titel
66	Clever Fibre networking
67	Client Behaviour and Therapist Helping Skills in Individual and Group Treatment of Aggressive Boys
68	Closing the loop with pegged requirements and the firm planned order
69	Collaboration, and performance
70	Collaborative forecasting and planning in supply chains The impact on performance in Japanese manufacturers
71	Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional coordination
72	Competing in the 21st century supply chain through supply chain management and enterprise resource planning integration
73	Complementary theories to supply chain management
74	Conflict and rent-seeking success functions: Ratio vs. difference models of relative success
75	Considering environmental assessment in an ontological framework for enterprise sustainability
76	Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?
77	Coordinated Logistics Scheduling for In-House Production and Outsourcing
78	Coordination of investment decisions on marketing and logistics for the optimal supply chain operations
79	Corporate Stakeholders and Corporate Finance
80	Covariate Randomized Response Models
81	Current purchasing practices and JIT: some of the effects on inbound logistics
82	Customer responsive supply chain strategy: An unnatural act?
83	Decentralized supply chain planning framework for third party logistics partnership
84	Dependence and Conflict Between Production and Sales
85	Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model
86	Diffusion trajectory of self-propagating innovations interacting with institutions-incorporation of multi-factors learning function to model PV diffusion in Japan
87	Direct and Indirect Bargaining Costs and the Scope of the Firm
88	Discrete Choice with Social Interactions
89	Do audit delays affect client retention?
90	Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing
91	Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?
92	Does your company Need a Logistical Executive?
93	Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres
94	Dynamically updating relevance judgements in probabilistic information system via users' feedback
95	Economic development strategic planning through 'SMEAC'
96	Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance
97	Efficacy of the Substance Abuse Subtle Screening Inventory-3 (SASSI-3) in Identifying Substance Dependence Disorders in Clinical Settings

	Titel
98	Efficiency robust two-sample rank tests
99	Efficient location of industrial activity cells in a global supply chain
100	Electronic data interchange: an introduction and examples of its structural impact
101	Electronic Intermediary Functional Roles and Profitability
102	Enhancing performance through logistical capabilities in mexican maquiladora firms
103	Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration
104	Equity market integration in the Asia-Pacific region: A smooth transition analysis
105	Estimation of Credit Risk by Artificial Neural Networks Models
106	Estimation of rear-end crash potential using vehicle trajectory data
107	Evolving HR practices in a strategic intra-firm supply chain
108	Evolving procurement organizations: Logistics implications
109	Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements
110	Explaining the effectiveness of performance-based logistics: a quantitative examination
111	Factors contributing to hit-and-run in fatal crashes
112	FAST corridor: A Step Toward the Next Larger Questions
113	Financial information systems service providers and the internal control report
114	Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context
115	Firm-wide integration and firm performance
116	Forced auditor change, industry specialization and audit fees
117	From the Editors
118	Functional/dysfunctional supply chain exchanges
119	Geostrategy of economic spaces: Innovation and Change in Latin America Territorial Administration
120	Global logistics management curriculum: perspective from practitioners in Taiwan
121	Global supply chain management: a reinforcement learning approach
122	Great divides: internal alignment between logistics and peer functions
123	How Do Multinational Suppliers Formulate Mechanisms of Global Account Coordination? An Integrative Framework and Empirical Study
124	Human Resource Management Practices in Logistic Service Provider Industry: A Case Study
125	Impact of Inventory Management Flexibility on Service Flexibility and Performance: Evidence from Mainland Chinese Firms
126	Impact of Missing Data on the Detection of Differential Item Functioning: The Case of Mantel-Haenszel and Logistic Regression Analysis
127	Implications of European transport telematics on advanced logistics and distribution
128	IMPORTANCE AND INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CHANGES ON COMPANIES AND THEIR EMPLOYEES
129	Importence of Technology Investments In The Logistics Service Providers: A Case Study Of UPS And Ist Use Of Online Tools
130	Improving Distribution Service Performance Through Effective Production and Logistics Integration
131	Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction
132	Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain

	Titel
133	Improving social welfare chain using optimal planning model
134	Incorporating Logistics in Freight Transport Demand Models: State-of-the-Art and Research Opportunities
135	Incorporating transport cost in the lot size and pricing decisions with downward sloping demand
136	Incorporating transportation costs into JIT lot splitting decisions for coordinated supply chains
137	Information systems and technology sourcing strategies of e-Retailers for value chain enablement
138	Integrating Forward and Reverse Supply Chains: Application to a metal-mechanic company
139	Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage
140	Integrating production and engineering perspectives on the customer order decoupling point
141	Integrating transportation and production: an international study case
142	Integration of Information Technology and Organizations in a Supply Chain
143	Integration of the sales force: an empirical examination
144	Integration: attitudes, patterns and practices
145	Interaction in Linear Versus Logistic Models: A Substantive Illustration Using the Relationship Between Motivation, Ability, and Performance
146	Internal and External Logistic Information Technology Integration
147	Internal, vertical and horizontal logistics integration in Italian grocery distribution
148	International financial management concepts strengthen supply chain links
149	International Market Entry and Expansion via Interdependent or Integrated Channels of Distribution
150	Inter-organisational alignment to enhance information technology (IT) driven services innovation in a supply chain: the case of radio frequency identification (RFID)
151	ISO and ABC: Complements or Competitors?
152	Joint Sulcal Detection on Cortical Surfaces With Graphical Models and Boosted Priors
153	Lean thinking in the UK red meat industry: A systems and contingency approach
154	Linear and nonlinear causality tests in an LSTAR model: wavelet decomposition in a nonlinear environment
155	Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics
156	Logistic Constraints in Developing Dedicated Large-Scale Bioenergy Systems in the Southeastern United States
157	Logistic service providers and sustainable physical distribution
158	Logistics and information technology: a coordination perspective
159	Logistics innovation process revisited: insights from a hospital case study
160	Logistics integration processes in the food industry
161	Logistics management: what, why how
162	Logistics physical resource management
163	Logistics sophistication, manufacturing segments and the choice of logistics providers
164	Logistics strategy, organizational environment, and the time competitiveness
165	Logistics support for JIF implementation
166	Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance

	Titel
167	LOTUS: An Algorithm for Building Accurate and Comprehensible Logistic Regression Trees
168	Managerial technologies and power relations: a study of the Australian waterfront
169	Managing channel relations in the 21st century
170	Managing logistics outsourcing relationships: An empirical investigation in china
171	Managing Uncertainty in Planning and Forecasting
172	Manufacturing reengineering in a tubular radiator production plant
173	Marketing and supply chain management: a collaborative research agenda
174	Marketing/Logistics Integration and Firm Performance
175	Marketing's Role in Cross-Functional Information Management
176	Measuring lean ports performance
177	Measuring logistics performance
178	Meshing multiple alliances
179	Modeling Individual Cell Lag Time Distributions for <i>Listeria monocytogenes</i>
180	Modeling the impact of comorbidity on breast cancer patient outcomes
181	Modeling the impact of environment and inventory management policy on materials management performance
182	Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance
183	Models
184	myOpenFactory
185	New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities
186	Offshoring manufacturing: Implications for engineering jobs and education: A survey and case study
187	On a Class of Distributions Defined by the Relationship Between Their Density and Distribution Functions
188	On Classification with Incomplete Data
189	On discrimination using qualitative variables
190	on the in-Town versus out-of-Town Shopping Decision
191	On the modeling and solution algorithm for the reverse logistics recycling flow equilibrium problem
192	Optimal business policies for a supplier-transporter-buyer channel with a price-sensitive demand
193	Order Statistics From a Logistic Distribution and Applications to Survival and Reliability Analysis
194	Organization of packaging resources at a product-developing company
195	Organizational alignment and supply chain governance structure: Introduction and construct validation
196	Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis
197	Organizational Structure: Influence on Logistics Integration, Costs, and Information System Performance
198	Organizational Support for Just-in-Time Implementation
199	Outsourcing of integrated logistics functions
200	Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective
201	Performance Benefits of Supply Chain Logistical Integration
202	Picking up the pieces of a logistics program. (cover story)

	Titel
203	Price and quality competition between brands and own brands: A value systems perspective
204	Price-Based Approach for Activity Coordination in a Supply Network
205	Process integration mechanisms in internal supply chains: case studies from a dynamic resource-based view
206	Product Development Time Performance: Investigating the Effect of Interactions between Drivers
207	Projekt Management in a Software Product Line Organization
208	Property Crime Victims' Decision to Notify the Police: Social, Cognitive, and Affective Determinants
209	Quality decision of the logistics service supply chain with service quality guarantee
210	RAGNU: A microcomputer package for two-group mathematical programming-based non-parametric classification
211	Regional business development and R&D productivity carousel
212	Regression and ANOVA with Zero-One Data: Measures of Residual Variation
213	Relationship between job stress, occupational position and job satisfaction using a brief job stress questionnaire (BJSQ)
214	Relationships and performance of trade intermediaries: an exploratory study
215	Relationships of Work Improvement Program Experience and Logistics Quality Management Factors
216	Research on financial coordinated supervision platform and supervision strategy for online payment under paperless trade
217	Resource-based theory and strategic logistics research
218	Rethinking Integrated Concept Foundations: A Just-in-Time Argument for Linking Production/Operations and Logistics Management
219	Revealed: The key to business success in the new millenium!
220	RFID: from concept to implementation
221	RFID-driven process modifications in container logistics: SOA as a solution approach
222	Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa
223	Salesperson logistics expertise: A proposed contingency framework
224	Scalable Detection of Spatiotemporal Encounters in Historical Movement Data
225	Section 404 Compliance and Financial Reporting Quality
226	Service network design with management and coordination of multiple fleets
227	Social Capital in Action: Alignment of Parental Support in Adolescents' Transition to Postsecondary Education
228	Special issue on manufacturing logistcs: an overview
229	Stability analysis of logistics networks with time-delays
230	Statistical interaction and the role of social factors in the aetiology of clinical depression
231	Strategic compexity and global expansion: An empirical study of newcomer Multinational Corporations from small economies
232	Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success
233	Strategic safety stocks in reverse logistics supply chains
234	Street racing video games and risk-taking driving: An Internet survey of automobile enthusiasts

	Titel
235	Structure and management of tuberculosis control programs in fragile states - Afghanistan, DR Congo, Haiti, Somalia
236	Suboptimal Assessment of Interunit Task Interdependence: Modes of Integration and Information Processing for Coordination Performance
237	Supply chain cell activities for a consumer goods company
238	Supply chain collaboration and logistical service performance
239	Supply chain information and relational alignments: mediators of EDI on firm performance
240	Supply Chain Management and Its Impact on Purchasing
241	Supply chain management or adaptive business network? - Coordination versus collaboration
242	Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper - Third Party Relationship
243	Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives
244	Supply chain networks and service-dominant logic: suggestions for future research
245	Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard Performance
246	Supply chain risk management in French companies
247	Supply-chain pricing-A new perspective on pricing in industrial markets
248	Supporting the design of service contracts with interaction models
249	Survival hazards of road environment factors between motor-vehicles and motorcycles
250	Sustainability and the interactions between external effects of transport
251	Tax aligned global supply chains Environmental impact illustrations, legal reflections and crossfunctional flow charts
252	Taxonomy of information technology strategy and its impact on the performance of third-party logistics (3PL) in China
253	Technological Innovation Adoption: An Empirical Investigation of Steamship Line Sales Force Integration
254	The Challenges of Implementing the Perfect Order Concept
255	The changing role of ports in supply-chain management: an empirical analysis
256	The effects of information availability on logistics integration
257	The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies
258	The environment as a determining factor of purchasing and supply strategy: An empirical analysis of Brazilian firms
259	The impact of coping with time pressure on boundary spanner collaborative behaviors
260	The impact of government policy on preference for NEVs: The evidence from China
261	The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context
262	The impact of logistics uncertainty on sustainable transport operations
263	The impact of manufacturing and supply chain improvement initiatives: A survey comparing make-to-order and make-to-stock firms
264	The impact of the cost of quality on serial supply-chain network design
265	The importance of developing logistics competencies: a study of Australian and New Zealand firms
266	The integrated management of logistic chains in the white goods industry. A field research in Italy
267	The integration of ERP into a logistics curriculum: applying a systems approach
268	The integration of marketing and logistics functions: An empirical examination of New Zealand firms

	Titel
269	The logistics of information management within an eGovernment context
270	The Logistics-Marketing Interface: Marketer views on improving cooperation
271	The Logistics-Marketing Interference: Techniques for Enhancing Cooperation
272	The marketing and logistical aspects of the consumer value
273	The new supply chain agenda: a synopsis and directions for future research
274	The paradoxical role of competence development in supply chain management: empirical findings from Norway
275	The possibilities of using the optimum concept of individual customer service system
276	The private and social cost efficiency of port hinterland container distribution through a regional logistics system
277	The Product Development and Commercialization Process
278	The purpose and focus of environmental performance measurement systems in logistics
279	The Relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies
280	The Relative Cost Structures of Competing Grocery Supply Chains
281	The returns management process in supply chain strategy
282	The Role of External Relationships for LSP Innovativeness: A Contingency Approach
283	The role of lean launch execution and launch timing on new product performance
284	The role of logistics in linking operations and marketing influences on business performance
285	The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis
286	The S-Curve Relation Between Per-Capita Income and Insurance Penetration
287	The State of Practice in Planning Systems
288	The survey of implementation for e-business global logistics of textile industry in Taiwan
289	The terminalization of supply chains: reassessing the role of terminals in port/hinterland logistical relationships
290	The Third-Party Logistics Services and Globalization of Manufacturing
291	The threshold of public attention
292	The Yogyakarta earthquake: Humanitarian relief through IFRC's decentralized supply chain
293	Two Moments of the Logitnormal Distribution
294	Understanding how Formal and Informal Communication affect Purchasing, Manufacturing and Logistics Integration
295	Understanding the Dorsal and Ventral Systems of the Human Cerebral Cortex
296	Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics
297	Understanding users with Diabetic Retinopathy: factors that affect performance in a menu selection task
298	Use of RFID Technology to Overcome Inefficiencies in the Supply Chain: An Analysis of Renault's Operations in Iran
299	Using Logistic Approximations of Marginal Trace Lines to Develop Short Assessments
300	Utilization and effectiveness of EDP in PIC: An Industrial Survey
301	Variational Multinomial Logit Gaussian Process
302	Vendor development and control: its linkage with demand chain
303	WISs at Federal Express
304	World-class logistics: Australia and New Zealand

Tabelle 21: Suchtreffer der qualitativen Inhaltsanalyse

VIII.I.III Übersicht über die 200 Artikel mit VHB-Ranking A-E

Die folgende Tabelle enthält sämtliche über die Suche gefundene Artikel, welche ein VHB-Ranking von A-E aufweisen.

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
1	A bidding decision model in multiagent supply chain planning	International Journal of Production Research	B
2	A computational method for pricing of delivery service in a logistics network	International Journal of Production Research	B
3	A conceptual framework for agent-based modelling of logistics services	Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review (formerly: Logistics and Transportation Review)	B
4	A conceptual model for quality of service in the supply chain	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
5	A cross-functional curriculum for supply chain education at michigan state university	Journal of Business Logistics	B
6	A Decision Aid for Assessing the Likelihood of Fraudulent Financial Reporting	Auditing: A Journal of Practice and Theory	B
7	A DSS For Modelling Logistic Chains in Freight Transport Policy Analysis	International Transactions in Operational Research	D
8	A factor analytic study of logistics strategy	Journal of Business Logistics	B
9	A fuzzy group Electre method for electronic supply chain management framework selection	International Journal of Logistics: Research and Applications	C
10	A review of integrated analysis of production - distribution systems	IIE Transactions	A
11	A survey of challenges in modelling and decision-making for discrete event logistics systems	Computers in Industry	D
12	A typology of interfirm relationships: the role of information technology and reciprocity	Journal of Business and Industrial Marketing	D
13	Adoption of e-business functions and migration from EDI-based to XML-based e-business frameworks in supply chain integration	International Journal of Production Economics	B
14	Aligning mySAP.com with the future logistics enterprise	Journal of Enterprise Information Management	C
15	Aligning products with supply chain processes and strategy	International Journal of Logistics Management	D
16	Alignment of performance metrics in a multi-enterprise agribusiness: Achieving integrated autonomy?	International Journal of Productivity and Performance Management	D
17	All around the model perspectives on MS Applications	Interfaces	C
18	An empirical study of inter-organizational functional integration and total costs	Journal of Business Logistics	B
19	An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks	Journal of Business Logistics	B

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
20	An exploration of trust and shared values in UK defence supply networks	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
21	An exploratory study of ICQ adoption in the Italian freight transportation industry	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
22	An integrated approach for production and distribution planning in supply chain management	International Journal of Production Research	B
23	An integrated inventory model for a single vendor and multiple buyers with ordering cost reduction	International Journal of Production Economics	B
24	An integrated model for optimisation of production and quality costs	International Journal of Production Research	B
25	An integrated optimization model for managing the global value chain of a chemical commodities manufacturer	Journal of the Operational Research Society JORS (ehemals: Operational Research Quarterly)	B
26	An investigation of a simple logistic model	International Journal of Production Economics	B
27	An order allocation model for the two-echelon logistics service supply chain based on cumulative prospect theory	Journal of Purchasing and Supply Management	C
28	Analyzing alternatives in reverse logistics for end-of-life computers: ANP and balanced scorecard approach	Computers and Industrial Engineering	C
29	Application of an analytical network process to strategic planning problems of a supply chain cell: case study of a pharmaceutical firm	Production Planning and Control	C
30	Applied logistics knowledge impact on financial performance	International Journal of Operations and Production Management	C
31	Assimilation and Diffusion of Web Technologies in Supply-Chain Management: An Examination of Key Drivers and Performance Impacts	International Journal of Electronic Commerce	B
32	Barriers to Globalization: Is Global Distribution Possible?	International Journal of Logistics Management	D
33	Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management	Supply Chain Management. An International Journal	C
34	Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
35	Bridging social and technical interfaces in organizations: An interpretive analysis of time-space distancing	Information and Organization	C
36	Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior	Journal of Business Logistics	B
37	Business development with electronic commerce: refinement and repositioning	Business Process Management Journal	C
38	Changes in the marketing-logistics relationship	Journal of Business Logistics	B
39	Closing the loop with pegged requirements and the firm planned order	Production and Inventory Management Journal (formerly: Production and Inventory Management)	C

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
40	Collaborative forecasting and planning in supply chains The impact on performance in Japanese manufacturers	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
41	Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
42	Competing in the 21st century supply chain through supply chain management and enterprise resource planning integration	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
43	Complementary theories to supply chain management	Supply Chain Management. An International Journal	C
44	Considering environmental assessment in an ontological framework for enterprise sustainability	Journal of Cleaner Production	C
45	Co-operation and co-competition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?	Technovation	D
46	Coordination of investment decisions on marketing and logistics for the optimal supply chain operations	Computers and Industrial Engineering	C
47	Corporate Stakeholders and Corporate Finance	Financial Management	C
48	Current purchasing practices and JIT: some of the effects on inbound logistics	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
49	Customer responsive supply chain strategy: An unnatural act?	International Journal of Logistics: Research and Applications	C
50	Decentralized supply chain planning framework for third party logistics partnership	Computers and Industrial Engineering	C
51	Dependence and Conflict Between Production and Sales	Industrial Marketing Management	C
52	Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model	Supply Chain Management. An International Journal	C
53	Diffusion trajectory of self-propagating innovations interacting with institutions-incorporation of multi-factors learning function to model PV diffusion in Japan	Energy Policy	B
54	Direct and Indirect Bargaining Costs and the Scope of the Firm	Journal of Business	B
55	Do audit delays affect client retention?	Managerial Auditing Journal	C
56	Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing	International Journal of Logistics: Research and Applications	C
57	Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?	Industrial Management & Data Systems	C
58	Does your company Need a Logistical Executive?	International Journal of Logistics Management	D
59	Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres	Creativity and Innovation Management	C
60	Dynamically updating relevance judgements in probabilistic information system via users' feedback	Management Science	A+

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
61	Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance	Journal of Marketing Channels	D
62	Efficient location of industrial activity cells in a global supply chain	International Journal of Production Economics	B
63	Electronic data interchange: an introduction and examples of its structural impact	Production Planning and Control	C
64	Electronic Intermediary Functional Roles and Profitability	Decision Sciences	B
65	Enhancing performance through logistical capabilities in mexican maquiladora firms	Journal of Business Logistics	B
66	Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration	Accounting, Organizations and Society	A
67	Evolving HR practices in a strategic intra-firm supply chain	Human Resource Management	B
68	Evolving procurement organizations: Logistics implications	Journal of Business Logistics	B
69	Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements	International Journal of Production Research	B
70	Explaining the effectiveness of performance-based logistics: a quantitative examination	International Journal of Logistics Management	D
71	Financial information systems service providers and the internal control report	Managerial Auditing Journal	C
72	Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context	Omega	B
73	Firm-wide integration and firm performance	International Journal of Logistics Management	D
74	Forced auditor change, industry specialization and audit fees	Managerial Auditing Journal	C
75	From the Editors	International Journal of Logistics Management	D
76	Functional/dysfunctional supply chain exchanges	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
77	Global logistics management curriculum: perspective from practitioners in Taiwan	Supply Chain Management. An International Journal	C
78	Global supply chain management: a reinforcement learning approach	International Journal of Production Research	B
79	Great divides: internal alignment between logistics and peer functions	International Journal of Logistics Management	D
80	How Do Multinational Suppliers Formulate Mechanisms of Global Account Coordination? An Integrative Framework and Empirical Study	Journal of International Marketing	B
81	Importance of Technology Investments In The Logistics Service Providers: A Case Study Of UPS And Ist Use Of Online Tools	Journal of Applied Business Research	D
82	Improving Distribution Service Performance Through Effective Production and Logistics Integration	Journal of Business Logistics	B

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
83	Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction	Industrial Marketing Management	C
84	Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain	Industrial Marketing Management	C
85	Improving social welfare chain using optimal planning model	Supply Chain Management. An International Journal	C
86	Incorporating transport cost in the lot size and pricing decisions with downward sloping demand	International Journal of Production Economics	B
87	Information systems and technology sourcing strategies of e-Retailers for value chain enablement	Journal of Operations Management	B
88	Integrating Forward and Reverse Supply Chains: Application to a metal-mechanic company	International Journal of Production Economics	B
89	Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage	Journal of Enterprise Information Management	C
90	Integrating production and engineering perspectives on the customer order decoupling point	International Journal of Operations and Production Management	C
91	Integrating transportation and production: an international study case	Journal of the Operational Research Society JORS (ehemals: Operational Research Quarterly)	B
92	Integration of Information Technology and Organizations in a Supply Chain	International Journal of Logistics Management	D
93	Integration of the sales force: an empirical examination	RAND Journal of Economics (formerly: Bell Journal of Economics)	A
94	Integration: attitudes, patterns and practices	Supply Chain Management. An International Journal	C
95	Interaction in Linear Versus Logistic Models: A Substantive Illustration Using the Relationship Between Motivation, Ability, and Performance	Organizational Research Methods	B
96	Internal and External Logistic Information Technology Integration	International Journal of Logistics Management	D
97	Internal, vertical and horizontal logistics integration in Italian grocery distribution	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
98	International financial management concepts strengthen supply chain links	Production and Inventory Management Journal	C
99	International Market Entry and Expansion via Interdependent or Integrated Channels of Distribution	Journal of Marketing	A+
100	ISO and ABC: Complements or Competitors?	International Journal of Logistics Management	D
101	Lean thinking in the UK red meat industry: A systems and contingency approach	International Journal of Production Economics	B
102	Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics	Journal of Business Logistics	B
103	Logistics and information technology: a coordination perspective	Journal of Business Logistics	B
104	Logistics innovation process revisited: insights from a hospital case study	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
105	Logistics integration processes in the food industry	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
106	Logistics management: what, why how	Journal of Business Logistics	B
107	Logistics physical resource management	Journal of Business Logistics	B
108	Logistics sophistication, manufacturing segments and the choice of logistics providers	International Journal of Operations and Production Management	C
109	Logistics support for JIT implementation	International Journal of Production Research	B
110	Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance	International Journal of Operations and Production Management	C
111	Managing channel relations in the 21st century	Journal of Business Logistics	B
112	Managing logistics outsourcing relationships: An empirical investigation in china	Journal of Business Logistics	B
113	Marketing and supply chain management: a collaborative research agenda	Journal of Business and Industrial Marketing	D
114	Marketing/Logistics Integration and Firm Performance	International Journal of Logistics Management	D
115	Marketing's Role in Cross-Functional Information Management	Industrial Marketing Management	C
116	Meshing multiple alliances	Journal of Business Logistics	B
117	Modeling the impact of comorbidity on breast cancer patient outcomes	Health Care Management Science	A
118	Modeling the impact of environment and inventory management policy on materials management performance	Journal of Business Logistics	B
119	Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance	Journal of Business Logistics	B
120	MODELING THE RELATIONSHIP BETWEEN FIRM IT CAPABILITY, MODELING THE RELATIONSHIP BETWEEN FIRM IT CAPABILITY, COLLABORATION, AND PERFORMANCE	Journal of Business Logistics	B
121	New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities	Industrial Marketing Management	C
122	Optimal business policies for a supplier-transporter-buyer channel with a price-sensitive demand	Journal of the Operational Research Society JORS (ehemals: Operational Research Quarterly)	B
123	Organization of packaging resources at a product-developing company	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
124	Organizational alignment and supply chain governance structure: Introduction and construct validation	International Journal of Logistics Management	D
125	Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis	Journal of Applied Psychology	A
126	Organizational Structure: Influence on Logistics Integration, Costs, and Information System Performance	International Journal of Logistics Management	D
127	Organizational Support for Just-in-Time Implementation	International Journal of Logistics Management	D

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
128	Outsourcing of integrated logistics functions	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
129	Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective	Journal of Supply Chain Management (formerly: International Journal of Purchasing and Materials Management)	B
130	Price and quality competition between brands and own brands: A value systems perspective	European Journal of Marketing	C
131	Process integration mechanisms in internal supply chains: case studies from a dynamic resource-based view	International Journal of Logistics: Research and Applications	C
132	Product Development Time Performance: Investigating the Effect of Interactions between Drivers	Journal of Product Innovation Management	A
133	Project Management in a Software Product Line Organization	IEEE Software	C
134	Quality decision of the logistics service supply chain with service quality guarantee	International Journal of Production Research	B
135	RAGNU: A microcomputer package for two-group mathematical programming-based nonparametric classification	European Journal of Operational Research EJOR	A
136	Relationships and performance of trade intermediaries: an exploratory study	European Journal of Marketing	C
137	Research on financial coordinated supervision platform and supervision strategy for online payment under paperless trade	International Journal of Services Technology and Management	C
138	Resource-based theory and strategic logistics research	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
139	Rethinking Integrated Concepts Foundations: A Just-in-Time Argument for Linking Production/Operations and Logistics Management	International Journal of Operations and Production Management	C
140	RFID: from concept to implementation	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
141	RFID-driven process modifications in container logistics: SOA as a solution approach	International Journal of Logistics: Research and Applications	C
142	Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa	Technovation	D
143	Salesperson logistics expertise: A proposed contingency framework	Journal of Business Logistics	B
144	Section 404 Compliance and Financial Reporting Quality	Accounting Horizons	C
145	Service network design with management and coordination of multiple fleets	European Journal of Operational Research	A
146	Special issue on manufacturing logistics: an overview	IIE Transactions	A
147	Stability analysis of logistics networks with time-delays	Production Planning and Control	C

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
148	Strategic complexity and global expansion: An empirical study of newcomer Multinational Corporations from small economies	Journal of World Business (formerly: Columbia Journal of World Business)	B
149	Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success	Journal of Business Logistics	B
150	Strategic safety stocks in reverse logistics supply chains	International Journal of Production Economics	B
151	Structure and management of tuberculosis control programs in fragile states - Afghanistan, DR Congo, Haiti, Somalia	Health Policy	B
152	Suboptimal Assessment of Interunit Task Interdependence: Modes of Integration and Information Processing for Coordination Performance	Organization Science	A
153	Supply chain cell activities for a consumer goods company	International Journal of Production Research	B
154	Supply chain collaboration and logistical service performance	Journal of Business Logistics	B
155	Supply chain information and relational alignments: mediators of EDI on firm performance	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
156	Supply Chain Management and Its Impact on Purchasing	Journal of Supply Chain Management (formerly: International Journal of Purchasing and Materials Management)	B
157	Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper - Third Party Relationship	International Journal of Logistics Management	D
158	Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
159	Supply chain networks and service-dominant logic: suggestions for future research	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
160	Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard Performance	Journal of Managerial Issues	C
161	Supply chain risk management in French companies	Decision Support Systems	B
162	Supply-chain pricing-A new perspective on pricing in industrial markets	Industrial Marketing Management	C
163	Tax aligned global supply chains Environmental impact illustrations, legal reflections and crossfunctional flow charts	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
164	Taxonomy of information technology strategy and its impact on the performance of third-party logistics (3PL) in China	International Journal of Production Research	B
165	The effects of information availability on logistics integration	Journal of Business Logistics	B
166	The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
167	The environment as a determining factor of purchasing and supply strategy: An empirical analysis of Brazilian firms	International Journal of Production Economics	B
168	The impact of coping with time pressure on boundary spanner collaborative behaviors	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
169	The impact of government policy on preference for NEVs: The evidence from China	Energy Policy	B

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
170	The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context	Supply Chain Management. An International Journal	C
171	The impact of logistics uncertainty on sustainable transport operations	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
172	The impact of manufacturing and supply chain improvement initiatives: A survey comparing make-to-order and make-to-stock firms	Omega	B
173	The impact of the cost of quality on serial supply-chain network design	International Journal of Production Research	B
174	The importance of developing logistics competencies: a study of Australian and New Zealand firms	International Journal of Logistics: Research and Applications	C
175	The integrated management of logistic chains in the white goods industry. A field research in Italy	International Journal of Production Economics	B
176	The integration of ERP into a logistics curriculum: applying a systems approach	Journal of Enterprise Information Management	C
177	The integration of marketing and logistics functions: An empirical examination of New Zealand firms	Journal of Business Logistics	B
178	The logistics of information management within an eGovernment context	Journal of Enterprise Information Management	C
179	The Logistics-Marketing Interface: Marketer views on improving cooperation	Journal of Marketing. Theory and Practice	C
180	The new supply chain agenda: a synopsis and directions for future research	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
181	The paradoxical role of competence development in supply chain management: empirical findings from Norway	International Journal of Logistics: Research and Applications	C
182	The private and social cost efficiency of port hinterland container distribution through a regional logistics system	Transportation Research Part A: Policy and Practice	B
183	The Product Development and Commercialization Process	International Journal of Logistics Management	D
184	The purpose and focus of environmental performance measurement systems in logistics	International Journal of Productivity and Performance Management	D
185	The Relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies	International Review of Retail, Distribution and Consumer Research	D
186	The Relative Cost Structures of Competing Grocery Supply Chains	International Journal of Logistics Management	D
187	The returns management process in supply chain strategy	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
188	The Role of External Relationships for LSP Innovativeness: A Contingency Approach	Journal of Business Logistics	B
189	The role of lean launch execution and launch timing on new product performance	Journal of the Academy of Marketing Science	A

	Titel	Journal	Ranking (VHB 2.1)
190	The role of logistics in linking operations and marketing influences on business performance	Journal of Enterprise Information Management	C
191	The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis	Marketing Science	A+
192	The S-Curve Relation Between Per-Capita Income and Insurance Penetration	Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice	B
193	The State of Practice in Planning Systems	Sloan Management Review	D
194	The Yogyakarta earthquake: Humanitarian relief through IFRC's decentralized supply chain	International Journal of Production Economics	B
195	Understanding the Dorsal and Ventral Systems of the Human Cerebral Cortex	American Psychologist	B
196	Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics	Journal of Operations Management	B
197	Utilization and effectiveness of EDP in PIC: An Industrial Survey	Production and Inventory Management Journal (formerly: Production and Inventory Management)	C
198	Vendor development and control: ist linkage with demand chain	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B
199	WISs at Federal Express	Communications of the ACM	C
200	World-class logistics: Australia and New Zealand	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B

Tabelle 22: Suchtreffer der qualitativen Inhaltsanalyse mit VHB-Ranking A-E

VIII.I.IV Zuordnung der 200 Artikel zu Wissenschaftszweigen

Die folgende Tabelle enthält eine Zuordnung der 200 gefundenen Artikel mit VHB-Ranking von A-E zu Wissenschaftszweigen und ggf. auch zu Teildisziplinen der BWL.

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
1	A bidding decision model in multiagent supply chain planning	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
2	A computational method for pricing of delivery service in a logistics network	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
3	A conceptual framework for agent-based modeling of logistics services	Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review (formerly: Logistics and Transportation Review)	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
4	A conceptual model for quality of service in the supply chain	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
5	A cross-functional curriculum for supply chain education at michigan state university	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
6	A Decision Aid for Assessing the Likelihood of Fraudulent Financial Reporting	Auditing: A Journal of Practice and Theory	Betriebswirtschaftslehre	Finanzwirtschaft
7	A DSS For Modelling Logistic Chains in Freight Transport Policy Analysis	International Transactions in Operational Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
8	A factor analytic study of logistics strategy	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
9	A fuzzy group Electre method for electronic supply chain management framework selection	International Journal of Logistics: Research and Applications	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
10	A review of integrated analysis of production - distribution systems	IIE Transactions	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
11	A survey of challenges in modelling and decision-making for discrete event logistics systems	Computers in Industry	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
12	A typology of interfirm relationships: the role of information technology and reciprocity	Journal of Business and Industrial Marketing	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
13	Adoption of e-business functions and migration from EDI-based to XML-based e-business frameworks in supply chain integration	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
14	Aligning mySAP.com with the future logistics enterprise	Journal of Enterprise Information Management	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
15	Aligning products with supply chain processes and strategy	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
16	Alignment of performance metrics in a multi-enterprise agribusiness: Achieving integrated autonomy?	International Journal of Productivity and Performance Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
17	All around the model perspectives on MS Applications	Interfaces	Betriebswirtschaftslehre	Strategisches Management
18	An empirical study of inter-organizational functional integration and total costs	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
19	An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
20	An exploration of trust and shared values in UK defence supply networks	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
21	An exploratory study of ICQ adoption in the Italian freight transportation industry	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
22	An integrated approach for production and distribution planning in supply chain management	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Produktionsmanagement
23	An integrated inventory model for a single vendor and multiple buyers with ordering cost reduction	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
24	An integrated model for optimisation of production and quality costs	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Qualitätsmanagement

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
25	An integrated optimization model for managing the global value chain of a chemical commodities manufacturer	Journal of the Operational Research Society JORS (ehemals: Operational Research Quarterly)	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
26	An investigation of a simple logistic model	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Produktionsmanagement
27	An order allocation model for the two-echelon logistics service supply chain based on cumulative prospect theory	Journal of Purchasing and Supply Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
28	Analyzing alternatives in reverse logistics for end-of-life computers: ANP and balanced scorecard approach	Computers and Industrial Engineering	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
29	Application of an analytical network process to strategic planning problems of a supply chain cell: case study of a pharmaceutical firm	Production Planning and Control	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
30	Applied logistics knowledge impact on financial performance	International Journal of Operations and Production Management	Betriebswirtschaftslehre	Produktionsmanagement
31	Assimilation and Diffusion of Web Technologies in Supply-Chain Management: An Examination of Key Drivers and Performance Impacts	International Journal of Electronic Commerce	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
32	Barriers to Globalization: Is Global Distribution Possible?	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
33	Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management	Supply Chain Management. An International Journal	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
34	Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
35	Bridging social and technical interfaces in organizations: An interpretive analysis of time-space distanciation	Information and Organization	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
36	Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
37	Business development with electronic commerce: refinement and repositioning	Business Process Management Journal	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
38	Changes in the marketing-logistics relationship	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
39	Closing the loop with pegged requirements and the firm planned order	Production and Inventory Management Journal (formerly: Production and Inventory Management)	Betriebswirtschaftslehre	Produktionsmanagement
40	Collaborative forecasting and planning in supply chains The impact on performance in Japanese manufacturers	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
41	Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional coordination	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
42	Competing in the 21st century supply chain through supply chain management and enterprise resource planning integration	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
43	Complementary theories to supply chain management	Supply Chain Management. An International Journal	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
44	Considering environmental assessment in an ontological framework for enterprise sustainability	Journal of Cleaner Production	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
45	Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty?	Technovation	Betriebswirtschaftslehre	Innovationsmanagement
46	Coordination of investment decisions on marketing and logistics for the optimal supply chain operations	Computers and Industrial Engineering	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
47	Corporate Stakeholders and Corporate Finance	Financial Management	Betriebswirtschaftslehre	Finanzwirtschaft
48	Current purchasing practices and JIT: some of the effects on inbound logistics	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
49	Customer responsive supply chain strategy: An unnatural act?	International Journal of Logistics: Research and Applications	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
50	Decentralized supply chain planning framework for third party logistics partnership	Computers and Industrial Engineering	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
51	Dependence and Conflict Between Production and Sales	Industrial Marketing Management	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
52	Developing supply chains in disaster relief operations through cross-sector socially oriented collaborations: a theoretical model	Supply Chain Management. An International Journal	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
53	Diffusion trajectory of self-propagating innovations interacting with institutions-incorporation of multi-factors learning function to model PV diffusion in Japan	Energy Policy	Betriebswirtschaftslehre	Innovationsmanagement
54	Direct and Indirect Bargaining Costs and the Scope of the Firm	Journal of Business	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
55	Do audit delays affect client retention?	Managerial Auditing Journal	Betriebswirtschaftslehre	Qualitätsmanagement
56	Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing	International Journal of Logistics: Research and Applications	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
57	Does stakeholder engagement promote sustainable innovation orientation?	Industrial Management & Data Systems	Betriebswirtschaftslehre	Innovationsmanagement
58	Does your company Need a Logistical Executive?	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
59	Driving Innovation in Logistics: Case Studies in Distribution Centres	Creativity and Innovation Management	Betriebswirtschaftslehre	Innovationsmanagement
60	Dynamically updating relevance judgements in probabilistic information system via users' feedback	Management Science	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
61	Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance	Journal of Marketing Channels	Betriebswirtschaftslehre	Marketing

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
62	Efficient location of industrial activity cells in a global supply chain	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
63	Electronic data interchange: an introduction and examples of its structural impact	Production Planning and Control	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
64	Electronic Intermediary Functional Roles and Profitability	Decision Sciences	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
65	Enhancing performance through logistical capabilities in mexican maquiladora firms	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
66	Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration	Accounting, Organizations and Society	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
67	Evolving HR practices in a strategic intra-firm supply chain	Human Resource Management	Betriebswirtschaftslehre	Personalmanagement
68	Evolving procurement organizations: Logistics implications	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
69	Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
70	Explaining the effectiveness of performance-based logistics: a quantitative examination	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
71	Financial information systems service providers and the internal control report	Managerial Auditing Journal	Betriebswirtschaftslehre	Finanzwirtschaft
72	Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context	Omega	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
73	Firm-wide integration and firm performance	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
74	Forced auditor change, industry specialization and audit fees	Managerial Auditing Journal	Betriebswirtschaftslehre	Controlling

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
75	From the Editors	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
76	Functional/dysfunctional supply chain exchanges	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
77	Global logistics management curriculum: perspective from practitioners in Taiwan	Supply Chain Management. An International Journal	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
78	Global supply chain management: a reinforcement learning approach	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
79	Great divides: internal alignment between logistics and peer functions	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
80	How Do Multinational Suppliers Formulate Mechanisms of Global Account Coordination? An Integrative Framework and Empirical Study	Journal of International Marketing	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
81	Importance of Technology Investments In The Logistics Service Providers: A Case Study Of UPS And Ist Use Of Online Tools	Journal of Applied Business Research	Betriebswirtschaftslehre	Innovationsmanagement
82	Improving Distribution Service Performance Through Effective Production and Logistics Interaction	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
83	Improving logistics outsourcing through increasing buyer-provider interaction	Industrial Marketing Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
84	Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain	Industrial Marketing Management	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
85	Improving social welfare chain using optimal planning model	Supply Chain Management. An International Journal	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
86	Incorporating transport cost in the lot size and pricing decisions with downward sloping demand	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Produktionsmanagement
87	Information systems and technology sourcing strategies of e-Retailers for value chain enablement	Journal of Operations Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
88	Integrating Forward and Reverse Supply Chains: Application to a metal-mechanic company	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
89	Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage	Journal of Enterprise Information Management	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
90	Integrating production and engineering perspectives on the customer order decoupling point	International Journal of Operations and Production Management	Betriebswirtschaftslehre	Produktionsmanagement
91	Integrating transportation and production: an international study case	Journal of the Operational Research Society JORS (ehemals: Operational Research Quarterly)	Betriebswirtschaftslehre	Produktionsmanagement
92	Integration of Information Technology and Organizations in a Supply Chain	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
93	Integration of the sales force: an empirical examination	RAND Journal of Economics (formerly: Bell Journal of Economics)	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
94	Integration: attitudes, patterns and practices	Supply Chain Management. An International Journal	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
95	Interaction in Linear Versus Logistic Models: A Substantive Illustration Using the Relationship Between Motivation, Ability, and Performance	Organizational Research Methods	Betriebswirtschaftslehre	Angewandte Statistik (betriebswirtschaftl. Kontext)
96	Internal and External Logistic Information Technology Integration	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
97	Internal, vertical and horizontal logistics integration in Italian grocery distribution	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
98	International financial management concepts strengthen supply chain links	Production and Inventory Management Journal	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
99	International Market Entry and Expansion via Interdependent or Integrated Channels of Distribution	Journal of Marketing	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
100	ISO and ABC: Complements or Competitors?	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
101	Lean thinking in the UK red meat industry: A systems and contingency approach	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
102	Linking strategy, structure, process, and performance in integrated logistics	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
103	Logistics and information technology: a coordination perspective	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
104	Logistics innovation process revisited: insights from a hospital case study	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Innovationsmanagement
105	Logistics integration processes in the food industry	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
106	Logistics management: what, why how	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
107	Logistics physical resource management	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
108	Logistics sophistication, manufacturing segments and the choice of logistics providers	International Journal of Operations and Production Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
109	Logistics support for JIT implementation	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
110	Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance	International Journal of Operations and Production Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
111	Managing channel relations in the 21st century	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
112	Managing logistics outsourcing relationships: An empirical investigation in china	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
113	Marketing and supply chain management: a collaborative research agenda	Journal of Business and Industrial Marketing	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
114	Marketing/Logistics Integration and Firm Performance	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
115	Marketing's Role in Cross-Functional Information Management	Industrial Marketing Management	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
116	Meshing multiple alliances	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
117	Modeling the impact of comorbidity on breast cancer patient outcomes	Health Care Management Science	Gesundheitswissenschaften/Medizin	/
118	Modeling the impact of environment and inventory management policy on materials management performance	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
119	Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
120	MODELING THE RELATIONSHIP BETWEEN FIRM IT CAPABILITY, MODELING THE RELATIONSHIP BETWEEN FIRM IT CAPABILITY, COLLABORATION, AND PERFORMANCE	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
121	New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities	Industrial Marketing Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
122	Optimal business policies for a supplier-transporter-buyer channel with a price-sensitive demand	Journal of the Operational Research Society JORS (ehemals: Operational Research Quarterly)	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
123	Organization of packaging resources at a product-developing company	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
124	Organizational alignment and supply chain governance structure: Introduction and construct validation	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
125	Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis	Journal of Applied Psychology	Psychologie	/
126	Organizational Structure: Influence on Logistics Integration, Costs, and Information System Performance	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
127	Organizational Support for Just-in-Time Implementation	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
128	Outsourcing of integrated logistics functions	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
129	Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective	Journal of Supply Chain Management (formerly: International Journal of Purchasing and Materials Management)	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
130	Price and quality competition between brands and own brands: A value systems perspective	European Journal of Marketing	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
131	Process integration mechanisms in internal supply chains: case studies from a dynamic resource-based view	International Journal of Logistics: Research and Applications	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
132	Product Development Time Performance: Investigating the Effect of Interactions between Drivers	Journal of Product Innovation Management	Betriebswirtschaftslehre	Forschung & Entwicklung
133	Project Management in a Software Product Line Organization	IEEE Software	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
134	Quality decision of the logistics service supply chain with service quality guarantee	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
135	RAGNU: A microcomputer package for two-group mathematical programming-based nonparametric classification	European Journal of Operational Research EJOR	Betriebswirtschaftslehre	Angewandte Statistik (betriebswirtschaftl. Kontext)
136	Relationships and performance of trade intermediaries: an exploratory study	European Journal of Marketing	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
137	Research on financial coordinated supervision platform and supervision strategy for online payment under paperless trade	International Journal of Services Technology and Management	Betriebswirtschaftslehre	Finanzwirtschaft
138	Resource-based theory and strategic logistics research	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
139	Rethinking Integrated Concepts Foundations: A Just-in-Time Argument for Linking Production/Operations and Logistics Management	International Journal of Operations and Production Management	Betriebswirtschaftslehre	Produktionsmanagement
140	RFID: from concept to implementation	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
141	RFID-driven process modifications in container logistics: SOA as a solution approach	International Journal of Logistics: Research and Applications	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
142	Safeguarding SMEs dynamic capabilities in technology innovative SME-large company partnerships in South Africa	Technovation	Betriebswirtschaftslehre	Innovationsmanagement
143	Salesperson logistics expertise: A proposed contingency framework	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
144	Section 404 Compliance and Financial Reporting Quality	Accounting Horizons	Betriebswirtschaftslehre	Controlling
145	Service network design with management and coordination of multiple fleets	European Journal of Operational Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
146	Special issue on manufacturing logistics: an overview	IIE Transactions	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
147	Stability analysis of logistics networks with time-delays	Production Planning and Control	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
148	Strategic complexity and global expansion: An empirical study of newcomer Multinational Corporations from small economies	Journal of World Business (formerly: Columbia Journal of World Business)	Betriebswirtschaftslehre	Strategisches Management
149	Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
150	Strategic safety stocks in reverse logistics supply chains	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
151	Structure and management of tuberculosis control programs in fragile states - Afghanistan, DR Congo, Haiti, Somalia	Health Policy	Gesundheitswissenschaften/Medizin	/
152	Suboptimal Assessment of Interunit Task Interdependence: Modes of Integration and Information Processing for Coordination Performance	Organization Science	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
153	Supply chain cell activities for a consumer goods company	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
154	Supply chain collaboration and logistical service performance	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
155	Supply chain information and relational alignments: mediators of EDI on firm performance	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
156	Supply Chain Management and Its Impact on Purchasing	Journal of Supply Chain Management (formerly: International Journal of Purchasing and Materials Management)	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
157	Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper - Third Party Relationship	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
158	Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
159	Supply chain networks and service-dominant logic: suggestions for future research	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
160	Supply Chain Orientation and Balanced Scorecard Performance	Journal of Managerial Issues	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
161	Supply chain risk management in French companies	Decision Support Systems	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
162	Supply-chain pricing-A new perspective on pricing in industrial markets	Industrial Marketing Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
163	Tax aligned global supply chains Environmental impact illustrations, legal reflections and crossfunctional flow charts	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
164	Taxonomy of information technology strategy and its impact on the performance of third-party logistics (3PL) in China	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
165	The effects of information availability on logistics integration	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
166	The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
167	The environment as a determining factor of purchasing and supply strategy: An empirical analysis of Brazilian firms	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
168	The impact of coping with time pressure on boundary spanner collaborative behaviors	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
169	The impact of government policy on preference for NEVs: The evidence from China	Energy Policy	Politikwissenschaften	/
170	The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context	Supply Chain Management. An International Journal	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
171	The impact of logistics uncertainty on sustainable transport operations	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
172	The impact of manufacturing and supply chain improvement initiatives: A survey comparing make-to-order and make-to-stock firms	Omega	Betriebswirtschaftslehre	Produktionsmanagement
173	The impact of the cost of quality on serial supply-chain network design	International Journal of Production Research	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
174	The importance of developing logistics competencies: a study of Australian and New Zealand firms	International Journal of Logistics: Research and Applications	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
175	The integrated management of logistic chains in the white goods industry. A field research in Italy	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
176	The integration of ERP into a logistics curriculum: applying a systems approach	Journal of Enterprise Information Management	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
177	The integration of marketing and logistics functions: An empirical examination of New Zealand firms	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
178	The logistics of information management within an eGovernment context	Journal of Enterprise Information Management	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
179	The Logistics-Marketing Interface: Marketer views on improving cooperation	Journal of Marketing. Theory and Practice	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
180	The new supply chain agenda: a synopsis and directions for future research	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
181	The paradoxical role of competence development in supply chain management: empirical findings from Norway	International Journal of Logistics: Research and Applications	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
182	The private and social cost efficiency of port hinterland container distribution through a regional logistics system	Transportation Research Part A: Policy and Practice	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
183	The Product Development and Commercialization Process	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
184	The purpose and focus of environmental performance measurement systems in logistics	International Journal of Productivity and Performance Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
185	The Relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies	International Review of Retail, Distribution and Consumer Research	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
186	The Relative Cost Structures of Competing Grocery Supply Chains	International Journal of Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

	Titel	Journal	Wissenschaftszweig	Teildisziplin BWL
187	The returns management process in supply chain strategy	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
188	The Role of External Relationships for LSP Innovativeness: A Contingency Approach	Journal of Business Logistics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
189	The role of lean launch execution and launch timing on new product performance	Journal of the Academy of Marketing Science	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
190	The role of logistics in linking operations and marketing influences on business performance	Journal of Enterprise Information Management	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
191	The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis	Marketing Science	Betriebswirtschaftslehre	Marketing
192	The S-Curve Relation Between Per-Capita Income and Insurance Penetration	Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice	Volkswirtschaftslehre	/
193	The State of Practice in Planning Systems	Sloan Management Review	Betriebswirtschaftslehre	Strategisches Management
194	The Yogyakarta earthquake: Humanitarian relief through IFRC's decentralized supply chain	International Journal of Production Economics	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
195	Understanding the Dorsal and Ventral Systems of the Human Cerebral Cortex	American Psychologist	Gesundheitswissenschaften/Medizin	/
196	Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics	Journal of Operations Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
197	Utilization and effectiveness of EDP in PIC: An Industrial Survey	Production and Inventory Management Journal (formerly: Production and Inventory Management)	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
198	Vendor development and control: ist linkage with demand chain	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management
199	WISs at Federal Express	Communications of the ACM	Betriebswirtschaftslehre	Informationsmanagement
200	World-class logistics: Australia and New Zealand	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	Betriebswirtschaftslehre	Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management

Tabelle 23: Suchtreffer der qualitativen Inhaltsanalyse mit Zuordnung zu Wissenschaftszweigen

VIII.II Qualitative Inhaltsanalyse: Materialbasis

VIII.II.I Über Datenbanksuche identifizierte Artikel

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über diejenigen Artikel, welche durch die Suche in Business Source Premier via EBSCO gefunden werden und zusätzlich durch Analyse der Abstracts als relevant identifiziert werden für die Bearbeitung der Forschungsfrage 1. Für jeden dieser Artikel werden der Forschungszweck aufgeführt sowie die Textstelle aus dem Abstract, welche zu einer Einschätzung des Artikels als relevant führt.

Autor(en) und Jahr	Forschungszweck	relevante Textstelle aus Abstract
Ballou/Gilbert/Mukherjee (2000)	Aufzeigen der Entwicklung und damit einhergehenden Herausforderungen des Supply Chain Managements	„Supply chain is an emerging term that emphasizes interactions among marketing, logistics, and production... It is shown that supply chain management has moved us from an intrafunctional vision of the channel toward an interfunctional and even inter-organizational one.“
Bertazzi/Zappa (2012)	Testen unterschiedlicher Transport- und Produktionspolitiken eines internationalen Industrieunternehmens und Finden einer integrierten Lösung zur Minimierung der Kosten.	„The critical point in this logistics system is the integration between production and transportation... Our aim is to determine integrated policies that minimize the total cost of the system.“
Bourlakis/Bourlakis (2006)	Untersuchung der Integration von IT und Logistik von Lebensmitteleinzelhändlern. Untersuchung der Auswirkungen der Integration auf die Wettbewerbsfähigkeit.	„Purpose - To investigate the integration process of retailer's information technology strategy within logistics strategy and to find out those aspects of the retailer's distribution and operational performance that are mostly influenced via that integration.“
Cavinato (1991)	Aufzeigen der Entwicklung von Einkauf und Logistik in Unternehmen, insbesondere Veränderung des Einkaufs und der daraus resultierenden Auswirkungen für die Logistik.	„...the traditional procurement decision of which vendor to select is expanding to involve departments other than procurement... The traditional logistics questions of what quantities and how moved are being made part of the procurement decision process...“

Autor(en) und Jahr	Forschungszweck	relevante Textstelle aus Abstract
Chen/Mattioda/Daugherty (2007)	Untersuchung des Einflusses von interner Integration auf die Unternehmensperformance.	„This paper shows that functional level collaboration (logistics and marketing) is a precursor for firm-wide integration leading to increased firm performance.“
Closs/Law (1984)	Untersuchung der Performance eines integrierten Produktions- und Distributionssystems unter verschiedenen Rahmenbedingungen.	„An important component of the logistics research agenda must include a more thorough understanding of the interactions between functional areas of the firm.“
Ellinger/Keller/Hansen (2006)	Untersuchung der gegenseitigen Wahrnehmung von Mitarbeitern von Logistik- und Marketingabteilung sowie Identifikation von Faktoren, die eine Zusammenarbeit hemmen bzw. fördern.	„The Critical Incident Technique (CIT) was employed in response to calls for research developing a deeper understanding of how logisticians and marketers view each other and of behavioural factors that influence collaborative interaction between the two functions.“
Ellinger (2000)	Untersuchung, wie die Integration von Marketing und Logistik gefördert werden kann und welcher Nutzen daraus entsteht.	„...what should firms be doing to promote marketing/logistics collaborative integration? What is the potential payoff? This paper addresses these questions...“
Garver/Mentzer (2000)	Untersuchung der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb und Untersuchung, inwiefern Vertriebsmitarbeiter logistisches Wissen benötigen.	„...world-class companies are continuing to adopt a process management orientation. They are tearing down functional silos... the interface between logistics and other functional areas becomes critical... the logistics-sales interface is becoming increasingly important.“
Gimenez (2006)	Untersuchung des Integrationsprozesses zur Implementierung von Supply Chain Management.	„The contribution of this study is to describe the integration process, comparing two levels of internal integration (logistics-marketing and logistics-production)...“
Gimenez/Ventura (2005)	Untersuchung der Schnittstellen Logistik-Produktion und Logistik-Marketing sowie deren Bedeutung für die externe Integration. Untersuchung der Auswirkungen auf die Logistikperformance.	„This paper examines the logistics-production and logistics-marketing interfaces...“

Autor(en) und Jahr	Forschungszweck	relevante Textstelle aus Abstract
Gustin/Daugherty/Stank (1995)	Untersuchung des Zusammenhangs von der Verfügbarkeit von Informationen, insbesondere der Logistik, und dem Distributionskonzept von Unternehmen.	„...the integrated logistics concept has come to mean more than the integration of various logistics functions. It has been expanded to encompass planning, allocating, and controlling the financial and human resources committed to manufacturing support and purchasing operations as well as physical distribution. For those firms, logistics' role is viewed strategically as the set of boundary-spanning activities between manufacturing and marketing...”
Klevas (2005)	Untersuchung der Auswirkungen von Produktdesign und Verpackung auf die Performance der Logistik.	„This paper includes the aspects of product development, logistics and packaging, an interface with very limited research contributions.”
Lynch/Whicker (2008)	Untersuchung der Schnittstelle von Marketing- und Logistikabteilung, des gegenseitigen Verständnisses von Marketing- und Logistikabteilung und der Auswirkungen auf ausgewählte Geschäftsprozesse.	„The purpose of the paper is to investigate the understanding between logistics and marketing functions, to highlight specific issues relating to the interface activities between the two areas...”
Mollenkopf/Russo/Frankel (2007)	Theorieentwicklung zum Retourenmanagement.	„The marketing/logistics relationship relative to the returns management process is investigated.”
Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000)	Aufzeigen von Faktoren, die eine Integration von Marketing und Logistik beeinflussen.	„The purpose of this article is an empirical investigation of issues relating to marketing-logistics integration within a firm.“
Morash/Dröge/Vickery (1996)	Untersuchung der Schnittstellen von Logistik, Marketing, Produktion und Produktentwicklung.	„The present research investigates empirically the cross-functional, interface, and overall business performance relationships for logistics, marketing, production and new product development.”
Murphy/Poist (1996)	Untersuchung der Schnittstelle von Marketing und Logistik und von Instrumenten zur Verbesserung der Kooperation bzw. Koordination.	„...the purpose of this article will be to focus on the logistics-marketing interface...”

Autor(en) und Jahr	Forschungszweck	relevante Textstelle aus Abstract
Murphy/Poist (1994)	Aufzeigen von Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Marketing und Logistik aus Sicht von Marketingmitarbeitern.	„The present paper discusses marketer views for improving cooperation with the logistics function...”
Novack/Rinehart/Fawcett (1993)	Entwicklung eines Konzepts zur Integration von Produktion und Logistik.	„...This article explores a conceptualization of this integration with specific focus on the applications of physical activities that represent the traditional disciplines of production/operations and logistics management.”
Pagell (2004)	Aufzeigen von Faktoren, die eine Integration von Produktion, Einkauf und Logistik fördern bzw. hemmen.	„A series of case studies are used to develop a more complete understanding of the factors that enable and inhibit efforts at building integration across operations, purchasing and logistics.“
Schramm-Klein/Morschett (2006)	Untersuchung des Zusammenhangs von Koordination von Marketing- und Logistikabteilung und Unternehmensperformance.	„The objective of this research is to demonstrate the importance of logistics and marketing to overall company performance... Consequently, effective coordination between these two organisational units... is extremely important.”
Sezen (2005)	Untersuchung der Unternehmensperformance in Abhängigkeit von der Integration von Produktion, Marketing und Logistik.	„The main purpose is to test whether the business performance achieved when logistics function is in complete coordination with operations and marketing functions is superior to the performance when the functions operate in a less coordinated manner.”
Springinkle/Wallenburg (2012)	Untersuchung des Zusammenhangs von Integration von Produktion und Logistik und der Vertriebsperformance.	„...we answer a recent call for research and extend the literature by examining effective working relationships and achieved integration between the production and logistics functions...“
Stank/Daugherty/Ellinger (1999)	Untersuchung des Zusammenhangs von Integration von Marketing- und Logistikabteilung und der Unternehmensperformance.	„...Results of a recent survey examining the marketing/logistics interface are reported.”

Autor(en) und Jahr	Forschungszweck	relevante Textstelle aus Abstract
Vallet-Bellmunt/Rivera-Torres (2013)	Konzeptionalisierung von Integration und Operationalisierung.	„This work has two main objectives: to obtain a set of scales for measuring the patterns, attitudes and practices of integration that can be extrapolated to different scopes (both internal and external)...”
van Hoek/Ellinger/Johnson (2008)	Literaturanalyse zur Integration von Logistik mit anderen Abteilungen.	„The purpose of this paper is to review and synthesize the extant logistics literature on internal functional alignment...”
Voorhees/Teas/Allen (1988)	Beschreibung der Schnittstelle von Marketing und Logistik, Aufzeigen gemeinsamer Aufgaben/Aktivitäten.	„The relationship between the marketing and logistics interface has long been of general interest to business... This article focuses on this relationship...”

Tabelle 24: Relevante Suchtreffer der qualitativen Inhaltsanalyse

VIII.II.II Über assoziative Suche identifizierte Artikel

Die in der folgenden Tabelle aufgelisteten Artikel werden über assoziative Suche gefunden. Die Tabelle enthält neben der Angabe der Artikel auch die Quellen, über welche die Artikel gefunden werden.

Autor(en) und Jahr	gefunden über
Andersen/Dommermuth/Marks (1966)	Ellinger/Keller/Hansen (2006)
Bowersox/Mentzer/Speh (1995)	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008); Ellinger/Keller/Hansen (2006); Schramm-Klein/Morschett (2006); Ellinger (2000); Ellinger/Daugherty/Keller (2000); Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000)
Ellinger/Daugherty/Keller (2000)	Vallet-Bellmunt/Rivera-Torres (2013); Springinklee/Wallenburg (2012); van Hoek/Ellinger/Johnson (2008); Chen/Mattioda/Daugherty (2007); Ellinger/Keller/Hansen (2006); Gimenez (2006); Schramm-Klein/Morschett (2006); van Hoek/Mitchell (2006); Gimenez/Ventura (2005); Sezen (2005); Pagell (2004)
Emerson/Grimm (1996)	Lynch/Whicker (2008); Sezen (2005); Stank/Daugherty/Ellinger (1999)
Fawcett/Fawcett (1995)	Springinklee/Wallenburg (2012)
Flint/Mentzer (2000)	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008); Mollenkopf/Russo/Frankel (2007); Ellinger/Keller/Hansen (2006)
Gattorna/Day/Hargreaves (1991)	Sezen (2005)

Autor(en) und Jahr	gefunden über
Kahn/Mentzer (1996)	Vallet-Bellmunt/Rivera-Torres (2013); Lynch/Whicker (2008); van Hoek/Ellinger/Johnson (2008); van Hoek/Chapman (2007); Ellinger/Keller/Hansen (2006); Schramm-Klein/Morschett (2006); van Hoek/Mitchell (2006); Ellinger (2000); Ellinger/Daugherty/Keller (2000); Flint/Mentzer (2000)
Lynagh/Poist (1984)	Lynch/Whicker (2008); Ellinger/Keller/Hansen (2006); van Hoek/Mitchell (2006); Sezen (2005); Ellinger/Daugherty/Keller (2000); Morash/Dröge/Vickery (1996); Murphy/Poist (1996)
Mentzer/Gomes/Krapfel (1989)	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008); Ellinger/Keller/Hansen (2006); Garver/Mentzer (2000); Stank/Daugherty/Ellinger (1999); Emerson/Grimm (1996); Bowersox/Mentzer/Speh (1995)
Meyers/Tucker (1989)	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008)
Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989)	Vallet-Bellmunt/Rivera-Torres (2013); van Hoek/Ellinger/Johnson (2008); Schramm-Klein/Morschett (2006); Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000); Kahn/Mentzer (1996); Bowersox/Mentzer/Speh (1995)
Stolle (1967)	Ballou/Gilbert/Mukherjee (2000)
van Hoek/Chapman (2007)	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008)
van Hoek/Mitchell (2006)	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008); van Hoek/Chapman (2007)

Tabelle 25: Über assoziative Suche identifizierte relevante Artikel

VIII.II.III Gesamte Materialbasis

Die nachfolgende Tabelle enthält alle 43 Artikel der Materialbasis. Für jeden Artikel finden sich Angaben zu Autoren, Journal, VHB-Ranking, Jahr der Veröffentlichung und Tätigkeitsland des als Korrespondenz angegebenen Autors.

Titel	Autoren	Journal	Ranking (VHB 2.1)	Jahr	Land
An Interfunctional Approach to Promotion and Physical Distribution	Andersen, R. Clifton/Dommerruth, P./Marks, Norton E.	Journal of Retailing	A	1966	USA
Assigning Organisational Responsibility for Interface Activities: An Analysis of PD and Marketing Manager Preferences	Lynagh, Peter M./Poist, Richard F.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	1984	USA
Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development	Morash, Edward A./Dröge, Cornelia/Shawnee, Vickery	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	1996	USA
Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior	Ellinger, Alexander E./Keller, Scott B./Hansen, John D.	Journal of Business Logistics	B	2006	USA
Changes in the marketing-logistics relationship	Voorhees, Roy Dale/Teas, R. Kenneth/Allen, Benjamin J./Dinkler, Earl T.	Journal of Business Logistics	B	1988	USA
Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination	Murphy, Paul R./Poist, Richard F.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	1996	USA
Defining Roles for Logistics During Routine and Radical Technological Innovation	Meyers, Patricia W./Tucker, Frances Gaither	Journal of the Academy of Marketing Science	A	1989	USA

Titel	Autoren	Journal	Ranking (VHB 2.1)	Jahr	Land
Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing	Lynch, J./Whicker, L.	International Journal of Logistics: Research and Applications	C	2008	UK
Effective logistics management	Gattorna, John/Day, Abby/Hargreaves, John	Journal of Enterprise Information Management	C	1991	UK
Evolving procurement organizations: Logistics implications	Cavinato, Joseph L.	Journal of Business Logistics	B	1991	USA
Firm-wide integration and firm performance	Chen, Haozhe/Mattioda, Daniel D./Daugherty, Patricia J.	International Journal of Logistics Management	D	2007	USA
Furthering the integration of marketing and logistics through consumer service in the channel	Rinehart, Lloyd M./Cooper, M. Bixby/Wagenheim, George D.	Journal of the Academy of Marketing Science	A	1989	USA
Great divides: internal alignment between logistics and peer functions	van Hoek, Remko/Ellinger, Alexander E./Johnson, Mark	International Journal of Logistics Management	D	2008	UK
How to manage physical distribution	Stolle, John F.	Harvard Business Review	D	1967	USA
How to move supply chain beyond cleaning up after new product development	van Hoek, Remko/Chapman, Paul	Supply Chain Management: An International Journal	C	2007	UK
Improving Distribution Service Performance Through Effective Production and Logistics Integration	Springinkle, Martin/Wallenburg, Carl Marcus	Journal of Business Logistics	B	2012	Deutschland
Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain	Ellinger, Alexander E.	Industrial Marketing Management	C	2000	USA

Titel	Autoren	Journal	Ranking (VHB 2.1)	Jahr	Land
Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage	Bourlakis, Michael/Bourlakis, Constantine	Journal of Enterprise Information Management	C	2006	UK
Integrating transportation and production: an international study case	Bertazzi, L./Zappa, O.	Journal of the Operational Research Society	B	2012	Italien
Integration: attitudes, patterns and practices	Vallet-Bellmunt, Teresa/Rivera-Torres, Pilar	Supply Chain Management. An International Journal	C	2013	Spanien
Logisticians as marketers: their role when customers desired value changes	Flint, Daniel J./Mentzer, John T.	Journal of Business Logistics	B	2000	USA
Logistics and interdepartmental integration	Kahn, Kenneth B./Mentzer, John T.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	1996	USA
Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model	Emerson, Carol J./Grimm, Curtis M.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	1996	USA
Logistics integration processes in the food industry	Gimenez, Cristina	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	2006	Spanien
Logistics Leverage	Bowersox, Donald J./Mentzer, John T./Speh, Thomas W.	Journal of Business Strategies	D	1995	USA
Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance	Gimenez, Cristina/Ventura, Eva	International Journal of Operations and Production Management	C	2005	Spanien
Marketing/Logistics Integration and Firm Performance	Stank, Theodore P./Daugherty, Patricia J./Ellinger, Alexander E.	International Journal of Logistics Management	D	1999	USA
Modeling the impact of environment and inventory management policy on materials management performance	Closs, David J./Law, Wai-Kin	Journal of Business Logistics	B	1984	USA

Titel	Autoren	Journal	Ranking (VHB 2.1)	Jahr	Land
New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities	Ballou, Ronald H./Gilbert, Stephen M./Mukherjee, Ashok	Industrial Marketing Management	C	2000	USA
Organization of packaging resources at a product-developing company	Kleivas, Jenny	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	2005	Schweden
Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept?	Mentzer, John T./Gomes, Roger/Krapfel, Robert E.	Journal of the Academy of Marketing Science	A	1989	USA
Rethinking Integrated Concepts Foundations: A Just-in-Time Argument for Linking Production/Operations and Logistics Management	Novack, Robert A./Rinehart, L.M./Fawcett, S.A.	International Journal of Operations and Production Management	C	1993	USA
Salesperson logistics expertise: A proposed contingency framework	Garver, Michael S./Mentzer, John T.	Journal of Business Logistics	B	2000	USA
The challenge of internal misalignment	van Hoek, Remko/Mitchell, A. J.	International Journal of Logistics: Research and Applications	C	2006	UK
The effects of information availability on logistics integration	Gustin, Craig M./Daugherty, Patricia J./Stank, Theodore P.	Journal of Business Logistics	B	1995	USA
The firm as a value-added system. Integrating logistics, operations and purchasing	Fawcett, Stanley E./Fawcett, Stanley A.	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	1995	USA
The integration of marketing and logistics functions: An empirical examination of New Zealand firms	Mollenkopf, Diane/Gibson, Anthony/Ozanne, Lucie	Journal of Business Logistics	B	2000	Neuseeland
The Logistics-Marketing Interface: Marketer views on improving cooperation	Murphy, Paul R./Poist, Richard F.	Journal of Marketing Theory and Practice	C	1994	USA

Titel	Autoren	Journal	Ranking (VHB 2.1)	Jahr	Land
The Relationship between marketing performance, logistics performance and company performance for retail companies	Schramm-Klein, Hanna/Morschett, Dirk	International Review of Retail, Distribution and Consumer Research	D	2006	Deutschland
The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: an empirical study	Ellinger, Alexander E./Daugherty, Patricia J./Keller, Scott B.	Journal of Business Logistics	B	2000	USA
The returns management process in supply chain strategy	Mollenkopf, Diane/Russo, Ivan/Frankel, Robert	International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	B	2007	USA
The role of logistics in linking operations and marketing influences on business performance	Sezen, Bülent	Journal of Enterprise Information Management	C	2005	Türkei
Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics	Pagell, Mark	Journal of Operations Management	B	2004	USA

Tabelle 26: Materialbasis der qualitativen Inhaltsanalyse

VIII.III Qualitative Inhaltsanalyse: Analyse des Materials

VIII.III.I Übersicht über die aus den Quellen extrahierten Aussagen

Die folgende Tabelle enthält sämtliche aus den Artikeln der Materialbasis extrahierte Aussagen. Die Fundstelle jeder Aussage ist dokumentiert durch Angabe des entsprechenden Artikels sowie der Seiten- und Zeilenzahlen, auf denen sich die Aussage findet. Um die Gültigkeit der Aussagen einschätzen zu können, werden zusätzlich Rahmenbedingungen und Begriffsverwendungen der zugehörigen Artikel angegeben. Es wird aufgeführt, ob es sich bei der jeweiligen Aussage um ein Forschungsergebnis oder lediglich eine Erwähnung im Text handelt. Des Weiteren ist die Einordnung in das Kategoriensystem der qualitativen Inhaltsanalyse angegeben.

Aussage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
1	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008)	120, 123	Tab. 4, 13-19	Logistik hat Schnittstelle zu Personal, die in der Anwerbung, Entwicklung sowie Entlohnung von Logistikmitarbeitern besteht	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Personal	Deskription
2	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008)	120, 123	Tab. 4, 20-22	Logistik hat Schnittstelle zu Forschung und Entwicklung, die in der Einführung neuer Produkte und deren Markteintritt besteht	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Forschung & Entwicklung	Deskription
3	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008)	120, 123	Tab. 4, 22-29	Logistik hat Schnittstelle zu IT, die in der Nutzung von Systemen und Technologien für die Logistik besteht	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	IT	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
4	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008)	120, 123	Tab. 4, 30-40	Logistik hat Schnittstelle zu Finanzen, die in dem Einfluss der Logistik auf die Kosten besteht	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Finanzen	Deskription
5	van Hoek/Ellinger/Johnson (2008)	120, 123-124	Tab. 4, 41-8	Logistik hat Schnittstelle zu Recht, da Logistik auf die Unterstützung bzw. den Rat von Recht angewiesen ist	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Recht	Deskription
6	Ballou/Gilbert/Mukherjee (2000)	8	37-45	Sichtweise auf die Logistik hat sich verändert hin zu einer integrierten Logistik, welche das Management von Güterflüssen über funktionale und organisationale Grenzen hinweg beinhaltet	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionsbereiche	Erwähnung	schnittstellenübergreifend	Deskription
7	Ballou/Gilbert/Mukherjee (2000)	8	59-62	Logistik ist zuständig für Güterflüsse von Produktion und Einkauf	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionsbereiche	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Deskription
8	Ballou/Gilbert/Mukherjee (2000)	10	16-23	Das Auftreten funktionsübergreifender Aktivitäten zw. Logistik und Vertrieb, Produktion, Einkauf und Finanzen hängt davon ab, wie das Unternehmen organisiert ist.	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionsbereiche	Erwähnung	Einkauf, Finanzen, Marketing & Vertrieb, Produktion	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
9	Ballou/Gilbert/ Mukherjee (2000)	11	28-47	Änderungen der Aktivitäten der Logistik haben Einfluss auf die Zielerreichung anderer Funktionsbereiche und können diese negativ beeinflussen.	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionsbereiche	Erwähnung	schnittstellenübergreifend	Deskription
10	Bertazzi/Zappa (2012)	921	22-26	Integration von Logistik und Produktion ist notwendig bei Unternehmen mit Standorten (Produktion, Lager etc.) in versch. Ländern	Textilindustrie in Italien	Funktionen	Erwähnung	Produktion	Einflussfaktoren
11	Bertazzi/Zappa (2012)	922	22-26	Integration von Produktion und Logistik ist ein Erfolgsfaktor für international agierende Unternehmen	Textilindustrie in Italien	Funktionen	Erwähnung	Produktion	Auswirkungen
12	Bertazzi/Zappa (2012)	929	69-72	International verteilte Produktion erfordert die Integration von Produktion und Logistik	Textilindustrie in Italien	Funktionen	Erwähnung	Produktion	Einflussfaktoren
13	Bourlakis/Bourlakis (2006)	394	34-38	Strategien der Funktionsbereiche IT und Logistik werden in Abstimmung entwickelt	Lebensmittel-Einzelhandel in Griechenland	Funktionen	Forschungsergebnis	IT	Deskription
14	Bourlakis/Bourlakis (2006)	396	4-7	Multinationale Unternehmen haben Integration der Strategien und Arbeitsabläufe von Logistik und IT erreicht	Lebensmittel-Einzelhandel in Griechenland	Funktionen	Forschungsergebnis	IT	Deskription
15	Bourlakis/Bourlakis (2006)	396	7-8	Heimische (griechische) Unternehmen haben zwar Integration von Logistik und IT bezüglich der Strategien nicht jedoch bezüglich der Arbeitsabläufe erreicht	Lebensmittel-Einzelhandel in Griechenland	Funktionen	Forschungsergebnis	IT	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
16	Bourlakis/Bourlakis (2006)	396	8-10	Die erreichte Integration von Logistik und IT führt bei den multinationalen Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen	Lebensmittel-Einzelhandel in Griechenland	Funktionen	Forschungsergebnis	IT	Auswirkungen
17	Bourlakis/Bourlakis (2006)	399	4-8	Die erreichte Integration von Logistik und IT führt bei den multinationalen Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen	Lebensmittel-Einzelhandel in Griechenland	Funktionen	Forschungsergebnis	IT	Auswirkungen
18	Bourlakis/Bourlakis (2006)	399	35-35	Strategien der Funktionsreiche IT und Logistik werden in Abstimmung entwickelt	Lebensmittel-Einzelhandel in Griechenland	Funktionen	Forschungsergebnis	IT	Deskription
19	Bourlakis/Bourlakis (2006)	399	35-41	Heimische (griechische) Unternehmen bisher einen geringeren Grad an Integration von Logistik und IT erreicht (als multinationale)	Lebensmittel-Einzelhandel in Griechenland	Funktionen	Forschungsergebnis	IT	Deskription
20	Bourlakis/Bourlakis (2006)	399-400	41-1	Die erreichte Integration von Logistik und IT führt bei den multinationalen Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen	Lebensmittel-Einzelhandel in Griechenland	Funktionen	Forschungsergebnis	IT	Auswirkungen
21	Bourlakis/Bourlakis (2006)	400	7-11	Arbeitsabläufe von Logistik und IT sollten abgestimmt werden aufgrund der dadurch zu erwartenden Effizienz- und Wettbewerbsvorteile	Lebensmittel-Einzelhandel in Griechenland	Funktionen	Forschungsergebnis	IT	Auswirkungen
22	Cavinato (1991)	31	8-16	Bestandskosten, ungenutzte Chancen/Potenziale bei Transporten und die Notwendigkeit, die Güterflüsse der Produktion mit denen der Lieferanten zu verbinden, führen zur Notwendigkeit, die Eingangslogistik in die Funktion Einkauf zu integrieren	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen	Erwähnung	Einkauf	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
23	Cavinato (1991)	31	27-29	Entscheidungen des Einkaufs haben Einfluss auf die Logistik	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen	Erwähnung	Einkauf	Deskription
24	Chen/Mattioda/ Daugherty (2007)	6	34-36	Logistik muss mit Produktion und Marketing zusammenarbeiten	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
25	Chen/Mattioda/ Daugherty (2007)	13	7-10	Ein Zusammenhang von häufiger Zusammenarbeit von Marketing und Logistik und der Unternehmensperformance kann nicht nachgewiesen werden	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
26	Chen/Mattioda/ Daugherty (2007)	13	10-14	Eine häufige Zusammenarbeit von Marketing und Logistik führt dazu, dass unternehmensweite funktionsbereichsübergreifende Integration eher erreicht wird	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
27	Closs/Law (1984)	58	3-15	Einkauf, Produktion und Logistik haben Schnittstellen zueinander	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da Simulation)	Schnittstellen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Deskription
28	Closs/Law (1984)	58	16-22	Eine der Hauptschnittstellen von Einkauf, Produktion und Logistik besteht im Bestandsmanagement	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da Simulation)	Schnittstellen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
29	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	5	21-25	Die gegenseitige Haltung/Einstellung gegenüber dem anderen Funktionsbereich kann sich auf den Grad der Zusammenarbeit von Marketing und Logistik auswirken	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
30	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Logistikmanagern nehmen Marketingmanager zu wenig Kontakt zu ihnen auf	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
31	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Logistikmanagern zeigen Marketingmanager Desinteresse an wichtigen Details/Informationen, sobald ein Verkauf abgeschlossen ist	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
32	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Logistikmanagern denken Marketingmanager, dass Logistik einfach wäre	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
33	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Logistikmanagern haben Marketingmanager eine zu starke Fokussierung auf Verkäufe	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
34	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Logistikmanagern denken Marketingmanager, dass das Unternehmen nicht ohne sie funktionieren würde	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
35	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Marketingmanagern haben Logistikmanager eine zu starke Fokussierung auf Kennzahlen anstatt auf Kundenbedürfnisse	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
36	Ellinger/Keller/ Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Marketingma- nagern haben Logistikmana- ger ein fehlendes Verständnis von der Arbeit des Marketings mit den Kunden	Industrieunter- nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfak- toren
37	Ellinger/Keller/ Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Marketingma- nagern haben Logistikmana- ger ein fehlendes Verständ- nis davon, dass Handlungen des Marketing häufig durch Kunden bestimmt sind	Industrieunter- nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfak- toren
38	Ellinger/Keller/ Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Marketingma- nagern sind Logistikmanager unwillig, auf Anfragen zu ant- worten	Industrieunter- nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfak- toren
39	Ellinger/Keller/ Hansen (2006)	6	Table 1	Aus Sicht von Marketingma- nagern kann die Logistik hel- fen, Kundenbedürfnisse bes- ser zu erfüllen	Industrieunter- nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkun- gen
40	Ellinger/Keller/ Hansen (2006)	8	Table 2 u. S. 9	Eine "einbeziehende Kom- munikation" (Einbeziehen jeweils der Gegenseite) zwi- schen Marketing und Logistik fördert die Zusammenarbeit zw. den beiden Funktionsbe- reichen	Industrieunter- nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfak- toren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
41	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	8	Table 2 u. S. 9-10	Starke Arbeitsbeziehungen (bestehend aus gemeinsamen Zielverständnis, Dauer der Beziehung, Vertrauen und konstruktiver Problemlösung) zwischen Marketing und Logistik fördern die Zusammenarbeit zw. den beiden Funktionsbereichen	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
42	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	8	Table 2 u. S. 10-11	Gemeinsame Verantwortung für Ergebnisse (Erfolge und Probleme/Fehler) von Marketing und Logistik fördert die Zusammenarbeit zw. den beiden Funktionsbereichen	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
43	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	8	Table 2 u. S. 11	Ermütigung durch das obere Management zur funktionsübergreifenden Interaktion von Marketing und Logistik fördert die Zusammenarbeit zw. den beiden Funktionsbereichen	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
44	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	12	Table 3 u. S. 12-14	Ungenügende Kenntnisse der Arbeit des anderen Funktionsbereichs hemmen die Zusammenarbeit zw. Marketing und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
45	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	12	Table 3 u. S. 14	Mangel an Kommunikation (zu späte oder gar keine Einbeziehung) mit dem anderen Funktionsbereich hemmt die Zusammenarbeit zw. Marketing und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
46	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	12	Table 3 u. S. 15-16	Schlechte Arbeitsbeziehungen (Mangel an Vertrauen, Kompromissbereitschaft, Wertschätzung) zw. Marketing und Logistik hemmen die Zusammenarbeit zw. den beiden Funktionsbereichen	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
47	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	12	Table 3 u. S. 16	Konkurrierende/konfliktäre Ziele von Marketing und Logistik hemmen die Zusammenarbeit zw. den beiden Funktionsbereichen	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
48	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	12	Table 3 u. S. 16-17	Mangel an Ermutigung/Weisung des oberen Managements zur funktionsübergreifenden Interaktion von Marketing und Logistik hemmt die Zusammenarbeit zw. den beiden Funktionsbereichen	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
49	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	18	23-24	Übereinstimmung von Marketing und Logistik bezüglich Prioritäten und Zielen wirkt sich positiv auf deren Interaktion aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
50	Ellinger/Keller/Hansen (2006)	18	24-27	Förderung der funktionsübergreifenden Interaktion durch das obere Management ist notwendig für die Zusammenarbeit zw. Marketing und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
51	Ellinger (2000)	86	10-12	Die Integration von Marketing und Logistik ist mit Managementaufwand und finanziel-lem Aufwand verbunden	Industrieunter-nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
52	Ellinger (2000)	86	12-13	Die Integration von Marketing und Logistik erfordert häufig radikale Veränderungen bis-heriger Arbeitspraktiken	Industrieunter-nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
53	Ellinger (2000)	86	44-47	Die interfunktionalen Bezie-hungen von Marketing und Logistik neigen dazu, von Konflikten und einem Mangel an Kommunikation gekenn-zeichnet zu sein	Industrieunter-nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription, Einflussfak-toren
54	Ellinger (2000)	87	7-10	Mitarbeiter von Marketing und Logistik sollten zur interfunk-tionalen Zusammenarbeit ermutigt werden	Industrieunter-nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfak-toren
55	Ellinger (2000)	87	10-14	Unternehmen, deren Bewer-tungs- und Entlohnungssys-teme Zusammenarbeit und Teamwork berücksichtigen, weisen vermutlich eine bes-sere Zusammenarbeit von Marketing und Logistik auf	Industrieunter-nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfak-toren
56	Ellinger (2000)	87	59-61	Der Erfolg des Vertriebes ist häufig von der Zusammenar-beit von Marketing und Logis-tik abhängig	Industrieunter-nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkun-gen
57	Ellinger (2000)	87	61-70	Ohne Zusammenarbeit von Marketing und Logistik, kön-nen Kundenbedürfnisse nicht optimal befriedigt werden	Industrieunter-nehmen in den USA	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkun-gen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
58	Ellinger (2000)	89	43-45	Marketing und Logistik arbeiten eher gelegentlich zusammen als oft	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
59	Ellinger (2000)	89	62-67	Logistikmanager schätzen die Zeit zur Verbesserung der Beziehung zum Marketing als wertvoll ein	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
60	Ellinger (2000)	89	62-67	Die Beziehungen von Marketing und Logistik sind nicht effektiv (bezüglich ihrer gemeinsamen alltäglichen Arbeit). Zusammenarbeit wird als wichtig erachtet, jedoch (bei den täglichen Aufgaben) nicht betrieben.	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
61	Ellinger (2000)	91	45-52	Bewertungs- und Entlohnungssysteme, welche die interfunktionale Zusammenarbeit fördern, wirken sich positiv auf die interfunktionale Zusammenarbeit (von Logistik und Marketing) aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
62	Ellinger (2000)	91	55-60	Die Häufigkeit der Zusammenarbeit von Marketing und Logistik hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Effektivität der inter-funktionalen Beziehung	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
63	Ellinger (2000)	91	61-70	Die Effektivität interfunktionaler Zusammenarbeit (von Logistik und Marketing) wirkt sich positiv auf die Vertriebsperformance aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
64	Ellinger (2000)	93	52-54	Marketing und Logistik sind gemeinsam für den Kundendienst verantwortlich	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
65	Ellinger (2000)	93	59-65	Eine schlechte Arbeitsbeziehung von Marketing und Logistik führt zu einem schlechten Kundendienst	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
66	Ellinger (2000)	93	65-70	Gute Arbeitsbeziehungen von Marketing und Logistik fördern einen guten Kundendienst	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
67	Ellinger (2000)	93-94	70-2	Um den Kundendienst zu verbessern, sollten Unternehmen Bewertungs- und Entlohnungssysteme einführen, welche die Zusammenarbeit von Marketing und Logistik fördern	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen, Einflussfaktoren
68	Ellinger (2000)	94-95	30-2	Eine gute Zusammenarbeit von Marketing und Logistik hilft Unternehmen, sich durch ihren Service zu differenzieren	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
69	Garver/Mentzer (2000)	113	4-5 u. 13-14	Schnittstelle von Logistik und Vertrieb wird immer wichtiger	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
70	Garver/Mentzer (2000)	114	12-15	Da die Bedeutung des Kundenbeziehungsmanagements für den Vertrieb immer wichtiger wird, wird auch die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb wichtiger	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
71	Garver/Mentzer (2000)	114	30-31	Die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb ist besonders wichtig, wenn Unternehmen ihr Beziehungsmanagement verbessern wollen	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
72	Garver/Mentzer (2000)	114	30-31	Die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb ist besonders wichtig, wenn Unternehmen Supply Chain Management implementieren wollen	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
73	Garver/Mentzer (2000)	114	30-31	Die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb ist besonders wichtig, wenn Unternehmen sich mehr auf ihre Kunden ausrichten wollen	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
74	Garver/Mentzer (2000)	117	5-15	Schnittstelle von Vertriebsmitarbeitern zur Logistik entsteht aus der Aufgabe der Kommunikation von Warenverfügbarkeiten, Liefer-rückständen und dem Ersatz von Waren	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
75	Garver/Mentzer (2000)	117	5-15	Schnittstelle von Vertriebsmitarbeitern zur Logistik entsteht aus der Aufgabe der Abstimmung von Lieferterminen	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
76	Garver/Mentzer (2000)	117	5-15	Schnittstelle von Vertriebsmitarbeitern zur Logistik entsteht aus der Aufgabe der Abwicklung von außerplanmäßigen, zeitkritischen Lieferungen	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
77	Garver/Mentzer (2000)	117	5-15	Schnittstelle von Vertriebs- mitarbeitern zur Logistik ent- steht aus der Aufgabe der Lösung logistischer Proble- me, um Kundenzufriedenheit zu sichern	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
78	Garver/Mentzer (2000)	117	5-15	Schnittstelle von Vertriebs- mitarbeitern zur Logistik ent- steht aus der Aufgabe die Bedürfnisse der Kunden be- züglich Logistik zu erfassen und diese mit der eigenen Logistik abzustimmen	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
79	Garver/Mentzer (2000)	118	26-36	Vertriebsmitarbeiter benöti- gen Wissen über die eigene Logistik	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
80	Garver/Mentzer (2000)	126	24-25	Das Verstehen der eigenen Logistik von Vertriebsmitar- beitern verbessert die inter- funktionale Koordination von Vertrieb und Logistik	Krankenhäuser in den USA	Schnittstellen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfak- toren
81	Gimenez (2006)	239	1-8	Unternehmen haben unter- schiedliche Grade der Integ- ration von Logistik und Mar- keting sowie Logistik und Produktion	Lebensmittel- Industrie in Spani- en	Funktionen, Funktionsberei- che, Schnittstel- len	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb, Pro- duktion	Deskription
82	Gimenez (2006)	239	12-13	Selbst wenn Produktion und Logistik nicht integriert sind, arbeiten Produktion und Lo- gistik in informellen Teams zusammen	Lebensmittel- Industrie in Spani- en	Funktionen, Funktionsberei- che, Schnittstel- len	Forschungs- ergebnis	Produktion	Deskription

Aussage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
83	Gimenez (2006)	239	13-17	Wenn keine Integration von Produktion und Logistik besteht, werden zwischen den Funktionsbereichen keine Ideen, Informationen oder Ressourcen ausgetauscht und es erfolgt keine gemeinsame Planung und Festlegung von Zielen	Lebensmittel-Industrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Auswirkungen
84	Gimenez (2006)	240	3-6	Unternehmen haben in der Regel einen höheren Grad an Integration der Schnittstelle von Logistik und Produktion, als von Logistik und Marketing	Lebensmittel-Industrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
85	Gimenez (2006)	240	7-17	Bei einem geringen Grad an Integration von Logistik und Produktion und/oder Logistik und Marketing arbeiten die Funktionsbereiche eher auf operativer als auf strategischer Ebene zusammen	Lebensmittel-Industrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
86	Gimenez (2006)	240	18-25	Unternehmen durchlaufen einen Integrationsprozess, bei dem nach und nach die Funktionsbereiche (hier Marketing und Produktion) mit der Logistik integriert werden	Lebensmittel-Industrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
87	Gimenez (2006)	242-243	8-4	Unternehmen mit hoher interner Integration von Logistik und Marketing sowie Logistik und Produktion haben einen hohen Grad an externer Integration	Lebensmittel-Industrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion	Auswirkungen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
88	Gimenez (2006)	243	5-12	Unternehmen mit geringer interner Integration von Logistik und Marketing sowie Logistik und Produktion haben einen geringen Grad an externer Integration	Lebensmittel-Industrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion	Auswirkungen
89	Gimenez (2006)	243	13-22	Unternehmen mit lediglich einer Integration von Produktion und Logistik, nicht aber von Marketing und Logistik haben einen mittleren Grad an externer Integration	Lebensmittel-Industrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion	Auswirkungen
90	Gimenez (2006)	243	34-41	Unternehmen durchlaufen einen Integrationsprozess: 1. Stadium keine Integration, 2. Stadium: mittlerer Grad an Integration von Produktion und Logistik und geringer Grad an Integration von Logistik und Marketing, 3. Stadium hoher Grad an Integration von Produktion und Logistik sowie Marketing und Logistik	Lebensmittel-Industrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion, schnittstellenübergreifend	Deskription
91	Gimenez/Ventura (2005)	22	15-16	Die Koordination von Logistik, Produktion und Marketing ist wesentlich, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb, Produktion	Auswirkungen
92	Gimenez/Ventura (2005)	22	Fig. 1 u. 22-27	Logistik und Produktion haben Aktivitäten, die gemeinsam durchgeführt werden	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Produktion	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
93	Gimenez/Ventura (2005)	22	Fig. 1 u. 22-27	An der Aktivität Produktproduktion sind Logistik und Produktion gemeinsam beteiligt	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Produktion	Deskription
94	Gimenez/Ventura (2005)	22	Fig. 1 u. 22-27	An der Aktivität Standortplanung sind Logistik und Produktion gemeinsam beteiligt	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Produktion	Deskription
95	Gimenez/Ventura (2005)	22	Fig. 1 u. 22-27	An der Aktivität Beschaffung sind Logistik und Produktion gemeinsam beteiligt	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Produktion	Deskription
96	Gimenez/Ventura (2005)	22	Fig. 1 u. 22-27	Logistik und Marketing haben Aktivitäten, die gemeinsam durchgeführt werden	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
97	Gimenez/Ventura (2005)	22	Fig. 1 u. 22-27	An der Aktivität Kundensevice sind Logistik und Marketing gemeinsam beteiligt	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
98	Gimenez/Ventura (2005)	22	Fig. 1 u. 22-27	An der Aktivität Verpackung sind Logistik und Marketing gemeinsam beteiligt	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
99	Gimenez/Ventura (2005)	22	Fig. 1 u. 22-27	An der Aktivität Distributionsplanung sind Logistik und Marketing gemeinsam beteiligt	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
100	Gimenez/Ventura (2005)	22	Fig. 1 u. 22-27	An der Aktivität Informationsfluss/-bereitstellung sind Logistik und Marketing gemeinsam beteiligt	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
101	Gimenez/Ventura (2005)	32-33	32-14	Interne Integration von Logistik und Produktion hat einen positiven Einfluss auf externe Integration	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Auswirkungen
102	Gimenez/Ventura (2005)	32-33	32-14	Interne Integration von Logistik und Marketing hat einen positiven Einfluss auf externe Integration	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
103	Gimenez/Ventura (2005)	32-33	32-14	Externe Integration hat einen positiven Einfluss auf die interne Integration von Logistik und Produktion	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Einflussfaktoren
104	Gimenez/Ventura (2005)	32-33	32-14	Externe Integration hat einen positiven Einfluss auf die interne Integration von Logistik und Marketing	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
105	Gimenez/Ventura (2005)	33	15-18	Integration von Logistik und Produktion hat einen positiven Einfluss auf Integration von Logistik und Marketing	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion	Auswirkungen
106	Gimenez/Ventura (2005)	33	15-18	Integration von Logistik und Marketing hat einen positiven Einfluss auf die Integration von Logistik und Produktion	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion	Auswirkungen
107	Gimenez/Ventura (2005)	33	19-33	Integration von Logistik und Marketing hat keinen Einfluss auf die Unternehmensperformance	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
108	Gimenez/Ventura (2005)	33	19-33	Integration von Logistik und Produktion hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance, wenn das Unternehmen einen geringen Grad an externer Integration aufweist	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Auswirkungen
109	Gimenez/Ventura (2005)	33	19-33	Integration von Logistik und Produktion hat keinen Einfluss auf die Unternehmensperformance, wenn das Unternehmen einen hohen Grad an externer Integration aufweist	Lebensmittel-, Körperpflege- u. Waschmittelindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Auswirkungen
110	Gustin/Daugherty/Stank (1995)	2	26-32	Logistik hat eine Schnittstelle zu Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
111	Gustin/Daugherty/Stank (1995)	2	26-32	Logistik hat eine Schnittstelle zu Produktion	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Produktion	Deskription
112	Gustin/Daugherty/Stank (1995)	2	26-32	Die Erhaltung der Schnittstellen von Logistik und Produktion sowie Logistik und Marketing erfordern eine hohe Verfügbarkeit von Informationen	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
113	Gustin/Daugherty/Stank (1995)	11	2-8	Unternehmen mit hoher interner Integration (hier integriertes Distributionskonzept) weisen eine hohe Verfügbarkeit an Informationen von anderen Funktionsbereichen für die Logistik auf	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	schnittstellenübergreifend	Auswirkungen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
114	Klevas (2005)	116	31	Produktgestaltung, Verpacken und Logistik sind stark voneinander abhängig	Möbelindustrie in Schweden	Funktionen, Abteilungen	Erwähnung	Forschung & Entwicklung	Deskription
115	Klevas (2005)	130	3-4	Es besteht eine enge Verbindung zwischen Produktgestaltung, Verpackungs- und logistischen Aktivitäten	Möbelindustrie in Schweden	Funktionen, Abteilungen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
116	Klevas (2005)	130	4	Die Produktgestaltung wirkt sich auf das Verpacken aus	Möbelindustrie in Schweden	Funktionen, Abteilungen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
117	Klevas (2005)	130	4-5	Produktgestaltung und Verpackung haben Einfluss auf die Effizienz der Logistik	Möbelindustrie in Schweden	Funktionen, Abteilungen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
118	Lynch/Whicker (2008)	172	12-14	Logistikmanager haben ein gutes Verständnis von den Aufgaben des Marketing	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
119	Lynch/Whicker (2008)	172	14-17	Marketingmanager haben nur ein geringes Verständnis von den Aufgaben der Logistik	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
120	Lynch/Whicker (2008)	173-175	10-5, Table 3	Gemeinsame Aufgaben haben Logistik und Marketing bezüglich Produktentscheidungen (neue Produkte, Einstellung bisheriger Produkte etc.)	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
121	Lynch/Whicker (2008)	173-175	10-5, Table 3	Gemeinsame Aufgaben haben Logistik und Marketing bezüglich Werbeentscheidungen	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
122	Lynch/Whicker (2008)	173- 175	10-5, Table 3	Gemeinsame Aufgaben haben Logistik und Marketing bezüglich Distributionsentscheidungen	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
123	Lynch/Whicker (2008)	173- 175	10-5, Table 3	Gemeinsame Aufgaben haben Logistik und Marketing bezüglich Preisentscheidungen	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
124	Lynch/Whicker (2008)	173- 175	10-5, Table 3	Gemeinsame Aufgaben haben Logistik und Marketing bezüglich des Bestandsmanagements	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
125	Lynch/Whicker (2008)	173- 175	10-5, Table 3	Gemeinsame Aufgaben haben Logistik und Marketing bezüglich der Nachfrageprognose	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
126	Lynch/Whicker (2008)	173- 175	10-5	Ursache für Probleme bei den gemeinsamen Aufgaben von Logistik und Marketing ist unzureichender bzw. verspäteter Informationsaustausch	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
127	Lynch/Whicker (2008)	173- 175	10-5	Den Logistikmitarbeitern fehlt oft das Verständnis, warum Marketing-Entscheidungen getroffen werden	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
128	Lynch/Whicker (2008)	173- 175	10-5	Die Marketingmitarbeiter verstehen die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die Logistik nicht	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
129	Lynch/Whicker (2008)	176	11	Viele Probleme zwischen Marketing und Logistik entstehen aus fehlerhafter oder unzureichender Kommunikation	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
130	Lynch/Whicker (2008)	176	27-29	Um das gegenseitige Verständnis und die Kommunikation von Logistik und Marketing zu verbessern, sollten häufiger gemeinsame Diskussionen und Trainings durchgeführt werden	Lebensmittelindustrie in UK	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
131	Mollenkopf/Russo/ Frankel (2007)	581	25-27	Grund für einen hohen Grad an Integration von Logistik und Marketing bei Handelsunternehmen kann das Streben nach einem guten Kundenservice sein, da für Handelsunternehmen Kundenservice ein Differenzierungsmerkmal ist.	Industrie- und Handelsunternehmen in Italien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
132	Mollenkopf/Russo/ Frankel (2007)	581	38-40	Integration von Marketing und Logistik wird durch starke persönliche Arbeitsbeziehungen gefördert	Industrie- und Handelsunternehmen in Italien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
133	Mollenkopf/Russo/ Frankel (2007)	583	1-17	Grund für einen niedrigen Integrationsgrad von Logistik und Marketing kann fehlender Informationsaustausch zwischen Logistik und Marketing sein	Industrie- und Handelsunternehmen in Italien	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
134	Mollenkopf/Russo/ Frankel (2007)	583	21-23	Integration von Marketing und Logistik wird erreicht durch bereichsübergreifende Informationsverfügbarkeit und Informationsaustausch	Industrie- und Handelsunter-nehmen in Italien	Funktionen, Funktionsberei-che, Schnittstel-len	Forschungs-ergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfak-toren
135	Mollenkopf/Russo/ Frankel (2007)	583	21-23	Integration von Marketing und Logistik wird erreicht durch bereichsübergreifende starke persönliche Beziehungen	Industrie- und Handelsunter-nehmen in Italien	Funktionen, Funktionsberei-che, Schnittstel-len	Forschungs-ergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfak-toren
136	Mollenkopf/Russo/ Frankel (2007)	585	1-2	Ein hoher Grad an Integration von Marketing und Logistik ermöglicht es Unternehmen, sich durch Kundenservice zu differenzieren.	Industrie- und Handelsunter-nehmen in Italien	Funktionen, Funktionsberei-che, Schnittstel-len	Forschungs-ergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkun-gen
137	Mollenkopf/Gibson/ Ozanne (2000)	93, 102- 103	H1, 11-5	Förderung der funktionsüber-greifenden Interaktion durch das obere Management führt zu einer stärkeren Integration von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunter-nehmen in Neu-seeland	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungs-ergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfak-toren
138	Mollenkopf/Gibson/ Ozanne (2000)	94, 103- 104	H3, 13-2	Ein hoher Grad an kooperati-vem Verhalten führt zu einer stärkeren Integration von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunter-nehmen in Neu-seeland	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungs-ergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfak-toren
139	Mollenkopf/Gibson/ Ozanne (2000)	94, 103	H5, 6- 12	Ein hoher Grad an funktions-bereichsübergreifenden Train-ings und Schulungen führt zu einer stärkeren Integration von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunter-nehmen in Neu-seeland	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungs-ergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfak-toren
140	Mollenkopf/Gibson/ Ozanne (2000)	95, 104	H7, 8- 12	Ein hoher Grad an funktions-übergreifendem persönlichem Kontakt führt zu einer stärkeren Integration von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunter-nehmen in Neu-seeland	Funktionen, Funktionsberei-che, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungs-ergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfak-toren

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
141	Mollenkopf/Gibson/ Ozanne (2000)	96, 104	H8, 13-30	Ein hoher Grad an Formalisie- rung hemmt die Integration von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunter- nehmen in Neu- seeland	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfak- toren
142	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	43	13-15	Logistik muss mit Produktion und Marketing zusammenar- beiten, um die gemeinsamen Aktivitäten zu planen und koordinieren	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Schnittstel- len	Erwähnung	Marketing & Vertrieb, Pro- duktion	Deskription
143	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	43, 44	22-24, Fig. 1	Logistik hat Schnittstellen zu Produktion, Marketing und F&E	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Schnittstel- len	Erwähnung	Forschung & Entwicklung, Marketing & Vertrieb, Pro- duktion	Deskription
144	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	50-51	Tab. 1, 23- 1	Logistik hat Schnittstellen zu Produktion, Marketing und F&E	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Schnittstel- len	Forschungs- ergebnis	Forschung & Entwicklung, Marketing & Vertrieb, Pro- duktion	Deskription
145	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	51	1-2	Unternehmen mit guter Logis- tik-Performance, haben in der Regel auch eine gute Perfor- mance von Produktion, Mar- keting und F&E	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Schnittstel- len	Forschungs- ergebnis	Forschung & Entwicklung, Marketing & Vertrieb, Pro- duktion	Deskription
146	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	45, 51-52	7-15, Tab. 2 u. 11- 29	Logistik hat über logistische Fähigkeiten (Fähigkeit zur Logistikqualität, Fähigkeit zum Kundenservice der Lo- gistik, Distributionsfähigkeit, Fähigkeit zur Minimierung der Logistikkosten) Schnittstellen zu anderen Funktionsberei- chen (hier: F&E, Marketing, Produktion)	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsberei- che, Schnittstel- len	Forschungs- ergebnis	Forschung & Entwicklung, Marketing & Vertrieb, Pro- duktion	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Sei-te(n)	Zei-le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin-gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
147	Morash/Dröge/Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11-29	Die Ausprägungen der logistischen Fähigkeiten haben Einfluss auf die Performance von Produktion, Marketing und F&E	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung, Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
148	Morash/Dröge/Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11-29	Die Fähigkeit der Logistik "Logistikqualität" hat einen Einfluss auf die Performance der Produktion	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Deskription
149	Morash/Dröge/Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11-29	Die Fähigkeit der Logistik "Logistikqualität" hat einen Einfluss auf die Performance von F&E	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
150	Morash/Dröge/Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11-29	Die Fähigkeit der Logistik "Logistikkundenservice" hat einen Einfluss auf die Performance der Produktion	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Deskription
151	Morash/Dröge/Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11-29	Die Fähigkeit der Logistik "Logistikkundenservice" hat einen Einfluss auf die Performance des Marketing	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
152	Morash/Dröge/Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11-29	Die Fähigkeit der Logistik "Logistikkundenservice" hat einen Einfluss auf die Performance von F&E	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
153	Morash/Dröge/Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11-29	Die Fähigkeit der Logistik "Distributionsfähigkeit" hat einen Einfluss auf die Performance des Marketing	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
154	Morash/Dröge/Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11-29	Die Fähigkeit der Logistik "Distributionsfähigkeit" hat einen Einfluss auf die Performance von F&E	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Sei-te(n)	Zei-le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin-gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
155	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11- 29	Die Fähigkeit der Logistik "Logistikkostenminimierung" hat einen Einfluss auf die Performance des Marketing	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
156	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	51-52	Tab. 2 u. 11- 29	Die Fähigkeit der Logistik "Logistikkostenminimierung" hat einen Einfluss auf die Performance von F&E	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
157	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	55	5-7	Die Logistik ist der Funktionsbereich mit den stärksten Schnittstellen zu Produktion und Marketing	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
158	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	59	5-10	Aufgrund der starken internen Schnittstellen, kann die Logistik genutzt werden, um interne Integration, Kommunikation und Koordination zu verbessern	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	schnittstellenübergreifend	Auswirkungen
159	Morash/Dröge/ Vickery (1996)	59	5-10	Aufgrund der starken internen Schnittstellen, kann die Logistik genutzt werden, um die Unternehmensperformance und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern	Möbelindustrie in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	schnittstellenübergreifend	Auswirkungen
160	Murphy/Poist (1996)	16	17-21	Verbesserungen der Schnittstelle Logistik - Marketing sollten auf dem Bestreben von Win-Win-Situationen basieren	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
161	Murphy/Poist (1996)	17	21-25	Schlechte Zusammenarbeit von Logistik und Marketing kann sich negativ auf die Unternehmensperformance auswirken	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
162	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Unterstützung durch das Top-Management ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
163	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Die Entwicklung gemeinsamer Ziele ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
164	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Die Durchführung gemeinsamer Projekte ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
165	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Die Bestimmung eines Mitarbeiters als Kontaktperson zur jeweils anderen Funktion ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
166	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Das Teilen bzw. Weitergeben von Informationen ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
167	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Ein gemeinsames Koordinations-Komitee zur Besprechung von Themen der Zusammenarbeit ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
168	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Die Schulung der Mitarbeiter zu Inhalten der jeweils anderen Funktion ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
169	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Diskussion bzw. Verhandlung bei Problemen zwischen den Funktionen ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
170	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Ein Anreizsystem für gemeinsame Erfolge/Ziele ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
171	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Die Bildung einer Abteilung aus Logistik und Marketing ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
172	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Jobrotation zwischen den beiden Funktionen ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
173	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Gemeinsame, außerberufliche Aktivitäten sind ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
174	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Die Einrichtung einer unabhängigen Beratungs- und Schlichtungsstelle bei Problemen ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
175	Murphy/Poist (1996)	18-19	19-20	Das Schaffen einer Kultur der Zusammenarbeit ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
176	Murphy/Poist (1996)	20	19-28, Tab. 1	In jedem Unternehmen arbeiten Marketing und Logistik zusammen	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
177	Murphy/Poist (1996)	20	19-28, Tab. 1	Der Grad der Zusammenarbeit von Marketing und Logistik ist in Unternehmen unterschiedlich von sehr gering bis sehr hoch	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
178	Murphy/Poist (1996)	20-21	29-15, Tab. 2	Mangel an Kommunikation ist das größte Hindernis für eine gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
179	Murphy/Poist (1996)	20-21	29-15, Tab. 2	Mangel an wechselseitigem Nutzen der Zusammenarbeit ist ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
180	Murphy/Poist (1996)	20-21	29-15, Tab. 2	Mangel an Ressourcen ist ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
181	Murphy/Poist (1996)	20-21	29-15, Tab. 2	Fehlende Förderung der Zusammenarbeit durch das Management ist ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
182	Murphy/Poist (1996)	20-21	29-15, Tab. 2	Das Organisationsdesign ist ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
183	Murphy/Poist (1996)	20-21	29-15, Tab. 2	Persönliche Konflikte sind ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
184	Murphy/Poist (1996)	27	4-9	Die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing lässt sich in kurzer Zeit und mit relativ geringem Aufwand verbessern, da die Instrumente zur Verbesserung wenig komplex sind.	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
185	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Unterstützung durch das Top-Management ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
186	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Die Entwicklung gemeinsamer Ziele ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
187	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Die Durchführung gemeinsamer Projekte ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
188	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Die Bestimmung eines Mitarbeiters als Kontaktperson zur jeweils anderen Funktion ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
189	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Das Teilen bzw. Weitergeben von Informationen ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
190	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Ein gemeinsames Koordinations-Komitee zur Besprechung von Themen der Zusammenarbeit ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
191	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Die Schulung der Mitarbeiter zu Inhalten der jeweils anderen Funktion ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
192	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Diskussion bzw. Verhandlung bei Problemen zwischen den Funktionen ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
193	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Ein Anreizsystem für gemeinsame Erfolge/Ziele ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
194	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Die Bildung einer Abteilung aus Logistik und Marketing ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
195	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Jobrotation zwischen den beiden Funktionen ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
196	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Gemeinsame, außerberufliche Aktivitäten sind ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
197	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Die Einrichtung einer unabhängigen Beratungs- und Schlichtungsstelle bei Problemen ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Sei-te(n)	Zei-le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin-gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
198	Murphy/Poist (1994)	4-5	30-39, Tab. 2	Das Schaffen einer Kultur der Zusammenarbeit ist ein Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
199	Murphy/Poist (1994)	6	24-37, Tab. 3	In jedem Unternehmen arbeiten Marketing und Logistik zusammen	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
200	Murphy/Poist (1994)	6	24-37, Tab. 3	Der Grad der Zusammenarbeit von Marketing und Logistik ist in Unternehmen unterschiedlich von sehr gering bis sehr hoch	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
201	Murphy/Poist (1994)	6-7	Tab. 3, 1-25	Mangel an Kommunikation ist das größte Hindernis für eine gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
202	Murphy/Poist (1994)	6-7	Tab. 3, 1-25	Mangel an wechselseitigem Nutzen der Zusammenarbeit ist ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
203	Murphy/Poist (1994)	6-7	Tab. 3, 1-25	Mangel an Ressourcen ist ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
204	Murphy/Poist (1994)	6-7	Tab. 3, 1-25	Fehlende Förderung der Zusammenarbeit durch das Management ist ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
205	Murphy/Poist (1994)	6-7	Tab. 3, 1-25	Das Organisationsdesign ist ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
206	Murphy/Poist (1994)	6-7	Tab. 3, 1-25	Persönliche Konflikte sind ein Hindernis für gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
207	Murphy/Poist (1994)	9	43-47	Unternehmen, welche eine große Anzahl an Instrumenten zur Förderung der Zusammenarbeit nutzen, haben einen hohen Grad an Zusammenarbeit von Logistik und Marketing	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
208	Murphy/Poist (1994)	11-12	80-11	Die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing lässt sich in kurzer Zeit und mit relativ geringem Aufwand verbessern, da die Instrumente zur Verbesserung wenig komplex sind.	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Funktionen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
209	Novack/Rinehart/Fawcett (1993)	32	1-20	Die Integration von Produktion und Logistik ist strategisch wichtig	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche	Erwähnung	Produktion	Deskription
210	Novack/Rinehart/Fawcett (1993)	32	6-11	Die Anwendung von Just-in-time führt bei Unternehmen zu einer stärkeren Beachtung der Integration von Produktion und Logistik	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche	Erwähnung	Produktion	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
211	Novack/Rinehart/ Fawcett (1993)	32	11-19	Die geografische Verteilung der Produktion (global verteilte Produktionsstandorte) führt bei Unternehmen zu einer stärkeren Beachtung der Integration von Produktion und Logistik	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche	Erwähnung	Produktion	Einflussfaktoren
212	Novack/Rinehart/ Fawcett (1993)	32-33, 43	43-1, Fig. 1, 10-12	Es gibt Prozesse, an denen sowohl Produktion als auch Logistik beteiligt sind	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche	Erwähnung	Produktion	Deskription
213	Novack/Rinehart/ Fawcett (1993)	33, 43	Fig. 1, 10-12	Logistik und Produktion sind gemeinsam an Prozessen der Planung und Gestaltung von Produktionsanlagen und Lagern beteiligt	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche	Erwähnung	Produktion	Deskription
214	Novack/Rinehart/ Fawcett (1993)	33, 43	Fig. 1, 10-12	Logistik und Produktion sind gemeinsam an Prozessen der Planung und Gestaltung der Distribution beteiligt	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche	Erwähnung	Produktion	Deskription
215	Pagell (2004)	470- 472	31-2	Die Organisationsstruktur eines Unternehmens wirkt sich auf die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
216	Pagell (2004)	470- 472	31-2	Zentralisation (zentralisierte Strukturen) wirkt sich in der Regel positiv auf die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
217	Pagell (2004)	470-472	31-2	In Einzelfällen hemmt Zentralisation (zentralisierte Strukturen) die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
218	Pagell (2004)	472	4-49	Die Unternehmenskultur wirkt sich auf die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
219	Pagell (2004)	472	4-49	Eine Unternehmenskultur, welche Offenheit, Kommunikation und Teamarbeit fördert, wirkt sich positiv auf die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
220	Pagell (2004)	472	4-49	Eine Unternehmenskultur, welche eher auf das Finden von Schuldigen als von Lösungen ausgerichtet ist, hemmt die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
221	Pagell (2004)	472-474	51-7	Eine ausgiebige unternehmensinterne Kommunikation wirkt sich positiv auf die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
222	Pagell (2004)	472-474	51-7	Ein Mangel an unternehmensinterner Kommunikation hemmt die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
223	Pagell (2004)	472- 474	51-7	Die Nutzung von Informationssystemen kann sich positiv auf die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik auswirken	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
224	Pagell (2004)	472- 474	51-7	Formelle und informelle Kommunikation wirken sich positiv auf die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
225	Pagell (2004)	474- 476	75-9	Anreizsysteme, die gemeinsame Ziele berücksichtigen, wirken sich positiv auf die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
226	Pagell (2004)	474- 476	75-9	Anreizsysteme, die gemeinsame Ziele nicht berücksichtigen, hemmen die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
227	Pagell (2004)	474- 476	75-9	Das Fehlen von Anreizen/Anreizsystemen hemmt die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
228	Pagell (2004)	476	11-59	Übereinstimmung bezüglich der Unternehmensstrategie und der Strategien der Funktionsbereiche wirkt sich nicht auf die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik aus	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
229	Pagell (2004)	476	11-59	Der Grad der Übereinstimmung bezüglich der Unternehmensstrategie und der Strategien der Funktionsbereiche ist ein Indikator für die Integration von Produktion, Einkauf und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
230	Pagell (2004)	476	61-92	Die Unternehmensgröße steht in keinem Zusammenhang mit der Integration von Produktion, Einkauf und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
231	Schramm-Klein/Morschett (2006)	285-286	14-11	Es besteht eine positive Korrelation von Logistikperformance und Marketingperformance	Handelsunternehmen in Deutschland, Österreich, Schweiz	Funktionen, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
232	Schramm-Klein/Morschett (2006)	286	10-11	Positive Korrelation von Logistikperformance und Marketingperformance weist auf die Wichtigkeit der Koordination von Logistik und Marketing hin	Handelsunternehmen in Deutschland, Österreich, Schweiz	Funktionen, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
233	Schramm-Klein/Morschett (2006)	286	12-15	Interfunktionale Koordination zwischen Marketing und Logistik wirkt sich positiv auf die Marketingperformance aus	Handelsunternehmen in Deutschland, Österreich, Schweiz	Funktionen, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
234	Schramm-Klein/Morschett (2006)	286	12-15	Interfunktionale Koordination zwischen Marketing und Logistik wirkt sich positiv auf die Logistikperformance aus	Handelsunternehmen in Deutschland, Österreich, Schweiz	Funktionen, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
235	Schramm-Klein/Morschett (2006)	288	14-18	Koordination zwischen Marketing und Logistik wirkt sich auf die Unternehmensperformance aus	Handelsunternehmen in Deutschland, Österreich, Schweiz	Funktionen, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
236	Sezen (2005)	350	41	Die bedeutendste Verbindung zwischen Produktion und Marketing ist die Logistik	Automobilindustrie in der Türkei	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
237	Sezen (2005)	350-351	41-1	Die Aufgaben der Logistik erfordern eine enge Zusammenarbeit mit Marketing und Produktion	Automobilindustrie in der Türkei	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
238	Sezen (2005)	351	31-36	Es gibt Aufgaben, an denen sowohl die Logistik als auch das Marketing beteiligt sind	Automobilindustrie in der Türkei	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
239	Sezen (2005)	351	39-44	Es gibt Aufgaben, an denen sowohl die Logistik als auch die Produktion beteiligt sind	Automobilindustrie in der Türkei	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Produktion	Deskription
240	Sezen (2005)	354	9-13	Die gemeinsame Performance von Marketing und Logistik wirkt sich positiv auf die Unternehmensperformance aus. Diese Auswirkung ist größer als die Performanceauswirkungen der einzelnen Abteilungen.	Automobilindustrie in der Türkei	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
241	Sezen (2005)	354	16-20	Die gemeinsame Performance von Produktion und Logistik wirkt sich positiv auf die Unternehmensperformance aus. Diese Auswirkung ist größer als die Performanceauswirkungen der einzelnen Abteilungen.	Automobilindustrie in der Türkei	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Produktion	Auswirkungen
242	Springinklee/Wallenburg (2012)	315	54-57	Die Effektivität der Zusammenarbeit von Produktion und Logistik wirkt sich positiv auf die Integration von Produktion und Logistik aus	Industrieunternehmen in Deutschland	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Sei-te(n)	Zei-le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin-gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
243	Springinklee/Wallenburg (2012)	315	57-58	Der Grad der Integration von Produktion und Logistik wirkt sich positiv auf die Vertriebsperformance aus	Industrieunternehmen in Deutschland	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Auswirkungen
244	Springinklee/Wallenburg (2012)	315	70-73	Gemeinsame Ziele von Produktion und Logistik erhöhen die Effektivität der Zusammenarbeit von Produktion und Logistik	Industrieunternehmen in Deutschland	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Einflussfaktoren
245	Springinklee/Wallenburg (2012)	315	70-73	Konfliktäre/konkurrierende Ziele von Produktion und Logistik verringern die Effektivität der Zusammenarbeit von Produktion und Logistik	Industrieunternehmen in Deutschland	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Produktion	Einflussfaktoren
246	Stank/Daugherty/Ellinger (1999)	20	39-65	Häufige Interaktion von Marketing und Logistik wirkt in der Regel positiv auf die Logistikperformance	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
247	Stank/Daugherty/Ellinger (1999)	20	39-65	Häufige Interaktion von Marketing und Logistik wirkt in der Regel positiv auf die Effektivität der Beziehung von Marketing und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
248	Stank/Daugherty/Ellinger (1999)	20	66-81	In Einzelfällen führt eine Erhöhung der Häufigkeit der Interaktion von Marketing und Logistik nicht zu einer besseren Effektivität der Beziehung von Marketing und Logistik, sondern kann diese sogar verschlechtern	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
249	Stank/Daugherty/ Ellinger (1999)	20	82-91	Die Grundlage für eine hohe Effektivität der Zusammenarbeit von Marketing und Logistik ist das Schaffen einer Atmosphäre der Teamarbeit	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
250	Stank/Daugherty/ Ellinger (1999)	20	91-95	Gemeinsame Ziele und Anreize fördern die Zusammenarbeit als Team von Marketing und Logistik	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
251	Stank/Daugherty/ Ellinger (1999)	20-21	96-16	Unternehmen mit einem hohen Grad an Integration von Marketing und Logistik weisen eine höhere Logistikperformance auf, als Unternehmen mit einem geringen Grad an Integration	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
252	Vallet-Bellmunt/ Rivera-Torres (2013)	311	12-20	Logistik hat gemeinsame Verantwortungsbereiche mit Einkauf und Marketing	Baustoffindustrie in Spanien	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf, Marketing & Vertrieb	Deskription
253	Voorhees/Teas/ Allen/Dinkler (1988)	35, 45, 46	10-12, 1-15, 5-22	Es existieren marketing- und logistikverwandte Aufgaben, bei denen zwischen Marketing und Logistik Uneinigkeit besteht bezüglich der Zuständigkeit für diese Aufgaben	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
254	Voorhees/Teas/ Allen/Dinkler (1988)	42, 45, 46	Tab. 3, 1- 15, 5- 22	Für die Aufgabe Einkauf ist aus Sicht von Marketing und Logistik keiner der beiden Funktionsbereiche eindeutig zuständig. Es könnte Uneinigkeit/Unklarheit bezüglich der Verantwortung für diese Aufgabe bestehen bzw. bei beiden Funktionsbereichen liegen oder aber keiner der Funktionsbereiche ist verantwortlich.	Industrie- und Handelsunter-nehmen weltweit	Abteilungen, Schnittstellen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
255	Voorhees/Teas/ Allen/Dinkler (1988)	42, 45, 46	Tab. 3, 1- 15, 5- 22	Für die Aufgabe Produktionsplanung ist aus Sicht von Marketing und Logistik keiner der beiden Funktionsbereiche eindeutig zuständig. Es könnte Uneinigkeit/Unklarheit bezüglich der Verantwortung für diese Aufgabe bestehen bzw. bei beiden Funktionsbereichen liegen oder aber keiner der Funktionsbereiche ist verantwortlich.	Industrie- und Handelsunter-nehmen weltweit	Abteilungen, Schnittstellen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Sei-te(n)	Zei-le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin-gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
256	Voorhees/Teas/Allen/Dinkler (1988)	42, 45, 46	Tab. 3, 1-15, 5-22	Für die Aufgabe Bestandskostenermittlung ist aus Sicht von Marketing und Logistik keiner der beiden Funktionsbereiche eindeutig zuständig. Es könnte Uneinigkeit/Unklarheit bezüglich der Verantwortung für diese Aufgabe bestehen bzw. bei beiden Funktionsbereichen liegen oder aber keiner der Funktionsbereiche ist verantwortlich.	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
257	Voorhees/Teas/Allen/Dinkler (1988)	42, 45, 46	Tab. 3, 1-15, 5-22	Für die Aufgabe Bestimmung von Sicherheitsbeständen ist aus Sicht von Marketing und Logistik keiner der beiden Funktionsbereiche eindeutig zuständig. Es könnte Uneinigkeit/Unklarheit bezüglich der Verantwortung für diese Aufgabe bestehen bzw. bei beiden Funktionsbereichen liegen oder aber keiner der Funktionsbereiche ist verantwortlich.	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
258	Voorhees/Teas/ Allen/Dinkler (1988)	42, 45, 46	Tab. 3, 1-15, 5-22	Für die Aufgabe Auftragsabwicklung ist aus Sicht von Marketing und Logistik keiner der beiden Funktionsbereiche eindeutig zuständig. Es könnte Uneinigkeit/Unklarheit bezüglich der Verantwortung für diese Aufgabe bestehen bzw. bei beiden Funktionsbereichen liegen oder aber keiner der Funktionsbereiche ist verantwortlich.	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
259	Voorhees/Teas/ Allen/Dinkler (1988)	42, 45, 46	Tab. 3, 1-15, 5-22	Für die Aufgabe Auftragsüberwachung ist aus Sicht von Marketing und Logistik keiner der beiden Funktionsbereiche eindeutig zuständig. Es könnte Uneinigkeit/Unklarheit bezüglich der Verantwortung für diese Aufgabe bestehen bzw. bei beiden Funktionsbereichen liegen oder aber keiner der Funktionsbereiche ist verantwortlich.	Industrie- und Handelsunternehmen weltweit	Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
260	Voorhees/Teas/ Allen/Dinkler (1988)	42, 45, 46	Tab. 3, 1- 15, 5- 22	Für die Aufgabe Installation bei Kunden und Kundenser- vice ist aus Sicht von Marke- ting und Logistik keiner der beiden Funktionsbereiche eindeutig zuständig. Es könn- te Uneinigkeit/Unklarheit be- züglich der Verantwortung für diese Aufgabe bestehen bzw. bei beiden Funktionsberei- chen liegen oder aber keiner der Funktionsbereiche ist verantwortlich.	Industrie- und Handelsunter- nehmen weltweit	Abteilungen, Schnittstellen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
261	Voorhees/Teas/ Allen/Dinkler (1988)	42, 45, 46	Tab. 3, 1- 15, 5- 22	Für die Aufgabe Recycling ist aus Sicht von Marketing und Logistik keiner der beiden Funktionsbereiche eindeutig zuständig. Es könnte Unei- nigkeit/Unklarheit bezüglich der Verantwortung für diese Aufgabe bestehen bzw. bei beiden Funktionsbereichen liegen oder aber keiner der Funktionsbereiche ist verant- wortlich.	Industrie- und Handelsunter- nehmen weltweit	Abteilungen, Schnittstellen	Forschungs- ergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
262	Andersen/ Dommermuth/ Marks (1966)	19	23-27	Zwei Hauptziele des Marke- ting sind der Aufbau und die Erhaltung einer Marke sowie die Gewährleistung der Ver- fügbarkeit der Produkte. Um diese Ziele zu erreichen, müssen Aktivitäten durchge- führt werden, für welche die Funktionsbereiche Marketing (Werbung) und Logistik (physical distribution) zustän- dig sind.	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsberei- che	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
263	Andersen/ Dommermuth/ Marks (1966)	20	22-24	Zur besseren Koordination der Aktivitäten von Marketing (Werbung) und Logistik (physical distribution), muss deren Schnittstelle, die in der Lagerung bzw. dem Be- standsmanagement besteht, berücksichtigt werden	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsberei- che	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription, Einflussfak- toren
264	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	86	9-15	Die Nutzung von Just-in-Time hat Auswirkungen auf Ein- kauf, Produktion, Logistik und Marketing.	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Einkauf, Marke- ting & Vertrieb, Produktion	Deskription
265	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	86, 87	16-23, 9-15	Durch die interfunktionale Koordination von Logistik und Marketing bezüglich Just-in- Time können Wettbewerbs- vorteile erzielt werden	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkun- gen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
266	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	86	24-35	Die Nutzung eines Quick-Response-Systems hat Auswirkungen auf Einkauf, Produktion, Logistik und Marketing	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Einkauf, Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
267	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	86-87	24-15	Durch die interfunktionale Koordination von Logistik und Marketing bezüglich Quick-Response-Systemen können Wettbewerbsvorteile erzielt werden	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
268	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	87	9-15	Durch die Integration von Marketing und Logistik können Wettbewerbsvorteile erzielt werden.	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
269	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	88, 89-90	1-6, 1-35	Logistik und Marketing müssen bezüglich Effizienz (Kostenkontrolle) und Effektivität (Kundenorientierung) abgestimmt werden, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
270	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	91	14-28	Um Wettbewerbsvorteile durch die Integration von Logistik und Marketing zu erzielen, sollten Value-added-Services angeboten werden	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
271	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	91-92	30-11	Um Wettbewerbsvorteile durch die Integration von Logistik und Marketing zu erzielen, ist eine entscheidende Unterstützung von Marketing und Logistik durch das Top-Management notwendig	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen, Einflussfaktoren
272	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	92-93	28-6	Um Wettbewerbsvorteile durch die Integration von Logistik und Marketing zu erzielen, sollten interfunktionale Teams aus Marketing/Vertrieb, Logistik, Finanzen und Produktion gebildet werden	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
273	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	93	8-16	Um Wettbewerbsvorteile durch die Integration von Logistik und Marketing zu erzielen, sollten Marketingmanager Schulungen in Logistik erhalten	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen, Einflussfaktoren
274	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	93	18-32	Um Wettbewerbsvorteile durch die Integration von Logistik und Marketing zu erzielen, sollten Logistik und Marketing organisatorisch "nah" sein, z.B. unter derselben nächsthöheren Organisationseinheit angeordnet sein	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen, Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Sei-te(n)	Zei-le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin-gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
275	Bowersox/Mentzer/ Speh (2008)	94	2-11	Um Wettbewerbsvorteile durch die Integration von Logistik und Marketing zu erzielen, sollten Informationssysteme so aufgebaut sein, dass Marketing und Logistik alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen, Einflussfaktoren
276	Ellinger/Daugherty/ Keller (2000)	12, 14, 14-15	18-22, 2-5, 12-3	Informelle Zusammenarbeit (Kollaboration) zwischen Logistik und Marketing hat einen positiven Einfluss auf die empfundene Effektivität der Beziehung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
277	Ellinger/Daugherty/ Keller (2000)	12, 15	18-22, 4-13	Formeller Informationsaustausch zwischen Logistik und Marketing hat keinen Einfluss auf die empfundene Effektivität der Beziehung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
278	Ellinger/Daugherty/ Keller (2000)	12, 15	18-22, 14-22	Verpflichtender persönlicher Kontakt (z.B. Regelmeetings) zwischen Logistik und Marketing hat einen negativen Einfluss auf die empfundene Effektivität der Beziehung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
279	Ellinger/Daugherty/ Keller (2000)	12, 14, 15	36-37, 2-5, 28-33	Die empfundene Effektivität der Beziehung von Logistik und Marketing hat einen positiven Einfluss auf die Vertriebsperformance	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
280	Ellinger/Daugherty/Keller (2000)	12-13, 14, 15-16	39-1, 2-5, 34-10	Die empfundene Effektivität der Beziehung von Logistik und Marketing hat über die Vertriebsperformance (mediierend) einen Einfluss auf die Unternehmensperformance	Industrieunternehmen in den USA	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
281	Emerson/Grimm (1996)	29	11-12	Die Schnittstelle von Logistik und Marketing ist entscheidend für den Kundenservice	Elektrowerkzeugindustrie	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
282	Emerson/Grimm (1996)	29	15-17	Es ist schwierig, guten Kundenservice zu gewährleisten, weil hierzu die Funktionen Logistik und Marketing koordiniert werden müssen	Elektrowerkzeugindustrie	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
283	Emerson/Grimm (1996)	29	17-19	Ohne eine erfolgreiche Koordination von Logistik und Marketing, können Kundenerwartungen nicht erfüllt werden	Elektrowerkzeugindustrie	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
284	Fawcett/Fawcett (1995)	25, 25-26, 34-35	Fig. 1, 17-7, 42-7	Es gibt in Unternehmen Entscheidungen, an denen Einkauf, Produktion und Logistik beteiligt sind, weil diese Entscheidungen Auswirkungen für all diese Bereiche haben	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Deskription
285	Fawcett/Fawcett (1995)	25, 35	Fig. 1, 9-29	Infrastrukturmanagement ist ein gemeinsamer Entscheidungsbereich von Einkauf, Produktion und Logistik	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
286	Fawcett/Fawcett (1995)	25, 35-36	Fig. 1, 30-7	Materialwirtschaft ist ein gemeinsamer Entscheidungsbereich von Einkauf, Produktion und Logistik	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Deskription
287	Fawcett/Fawcett (1995)	25, 36	Fig. 1, 8-42	Technologiemanagement ist ein gemeinsamer Entscheidungsbereich von Einkauf, Produktion und Logistik	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Deskription
288	Fawcett/Fawcett (1995)	25, 36-37	Fig. 1, 43-22	Personalmanagement ist ein gemeinsamer Entscheidungsbereich von Einkauf, Produktion und Logistik	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Deskription
289	Fawcett/Fawcett (1995)	34	25-26	Die Logistik arbeitet mit dem Einkauf bezüglich der zu beschaffenden Gütern zusammen	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf	Deskription
290	Fawcett/Fawcett (1995)	34	27-33	Die Logistik arbeitet mit der Produktion bezüglich der unternehmensinternen Güterversorgung und -lagerung zusammen	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Produktion	Deskription
291	Fawcett/Fawcett (1995)	34	42-44	Nur wenn die Aktivitäten von Einkauf, Produktion und Logistik koordiniert werden und an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind, wird deren größtes Potenzial zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen ausgenutzt	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Auswirkungen, Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
292	Fawcett/Fawcett (1995)	37	9-13	Intensiver Informationsaustausch zwischen Einkauf, Produktion und Logistik ist notwendig für die Integration der Bereiche	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
293	Fawcett/Fawcett (1995)	37-39, 40	21-1, 14-25	Zur Koordination von Einkauf, Produktion und Logistik sind abgestimmte Performancekennzahlen notwendig	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	Einkauf, Produktion	Einflussfaktoren
294	Flint/Mentzer (2000)	24, 25, 39	2-14 u. Tab. 2, Tab. 3, 3-9	Kundenbedürfnisse verändern sich und beinhalten immer mehr logistische Aspekte. Somit müssen Logistik und Marketing zur Befriedigung dieser Bedürfnisse zusammenarbeiten.	Automobilindustrie in den USA	Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
295	Flint/Mentzer (2000)	27	12-15	Kunden erwarten, dass neben Marketing- bzw. Vertriebsmitarbeitern auch Logistikmitarbeiter einbezogen werden, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen	Automobilindustrie in den USA	Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
296	Flint/Mentzer (2000)	27	16-18	Logistiker, die eng mit Marketing u. Vertrieb zusammenarbeiten, erzeugen einen größeren Kundennutzen, als Logistiker, die dies nicht tun	Automobilindustrie in den USA	Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
297	Flint/Mentzer (2000)	32	13-16	Logistiker, die effektiv auf Veränderungen von Kundenbedürfnissen reagieren können bzw. ihren Marketing- bzw. Vertriebskollegen dabei helfen können, unterstützen damit die Bindung von Kunden	Automobilindustrie in den USA	Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
298	Flint/Mentzer (2000)	36-37, 39	34-5, 3-9 u. 16-18	Logistiker können Marketing/Vertrieb unterstützen, indem sie den Nutzen bzw. Wert der Logistik gegenüber Kunden aufzeigen. Verkauf als Team aus verschiedenen Funktionsbereichen	Automobilindustrie in den USA	Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
299	Gattorna/Day/Hargreaves (1991)	3	44-47, Fig. 1	Die Logistik hat Schnittstellen zu Produktion, Marketing und Finanzen	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Finanzen, Marketing & Vertrieb, Produktion	Deskription
300	Gattorna/Day/Hargreaves (1991)	3	44-47, Fig. 1	Gemeinsame Aufgaben von Logistik und Produktion sind Produktionssteuerung, Produktionsplanung, Einkauf, Lagergestaltung	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Produktion	Deskription
301	Gattorna/Day/Hargreaves (1991)	3	44-47, Fig. 1	Gemeinsame Aufgaben von Logistik und Marketing sind Kundenservice, Verpackung, Lagerstandortplanung, Auftragsabwicklung	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
302	Gattorna/Day/ Hargreaves (1991)	3	44-47, Fig. 1	Gemeinsame Aufgabe von Logistik und Finanzen ist das Bestandsmanagement	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Finanzen	Deskription
303	Gattorna/Day/ Hargreaves (1991)	10	1-14	Logistikmanager sollten in die Planung von Marketing, Pro- duktion, Einkauf und Finan- zen einbezogen werden	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Einkauf, Finan- zen, Marketing & Vertrieb, Pro- duktion	Deskription
304	Gattorna/Day/ Hargreaves (1991)	16, 17	43, 36-43	Koordination von Marketing und Logistik ist wichtig für guten Kundenservice	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkun- gen
305	Gattorna/Day/ Hargreaves (1991)	44	86-99	Die Gestaltung des logisti- schen Systems (Lagerstand- ortplanung) hat Auswirkungen auf Produktion, Finanzen, Marketing/Vertrieb und Logis- tik. Bei solchen Entscheidungs- ungen sollten diese Bereiche zusammenarbeiten.	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Finanzen, Mar- keting & Ver- trieb, Produkti- on	Deskription
306	Gattorna/Day/ Hargreaves (1991)	58, 60	11-19, 43-49	Entscheidungen zu Verpa- ckungen betreffen Logistik und Marketing und sollten deshalb gemeinsam getroffen werden	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
307	Gattorna/Day/ Hargreaves (1991)	61	2-10	Logistik hat Schnittstelle zu Produktion	Industrieunter- nehmen (nicht länder- oder bran- chenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Produktion	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
308	Gattorna/Day/ Hargreaves (1991)	61	29-33	Die Rolle der Logistik bezüglich der Produktion ist es, deren Aktivitäten mit dem Rest des Unternehmens zu verbinden	Industrieunter-nehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Produktion	Deskription
309	Gattorna/Day/ Hargreaves (1991)	64-65	1-89	Der Einkauf muss sich aufgrund seiner Aufgaben mit Produktentwicklung, Produktion, Marketing, Finanzen und Logistik abstimmen	Industrieunter-nehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Einkauf	Deskription
310	Kahn/Mentzer (1996)	9-10, 12	9-19 u. Fig. 1, 27- 32	Die Aufgaben/Aktivitäten der Logistik lassen sich nach Grad an abteilungsübergreifender Interaktion (Informati- onsaustausch formal) und abteilungsübergreifender Kollaboration (willentlich, informell) unterscheiden	Industrie- und Handelsunter-nehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	schnittstellen- übergreifend	Deskription
311	Kahn/Mentzer (1996)	10-11	20-8	Aufgaben mit niedriger Interaktion und niedriger Kollabo- ration sind Aufgaben inner- halb der Logistikabteilung	Industrie- und Handelsunter-nehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	schnittstellen- übergreifend	Deskription
312	Kahn/Mentzer (1996)	11	9-31	Aufgaben mit hoher Interakti- on und niedriger Kollaboration sind Aufgaben, bei denen ein hoher Informationsaustausch notwendig ist, weil die Abtei- lungen z.B. räumlich getrennt sind	Industrie- und Handelsunter-nehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	schnittstellen- übergreifend	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
313	Kahn/Mentzer (1996)	11-12	32-7	Aufgaben mit niedriger Interaktion und hoher Kollaboration, sind Aufgaben mit besonderen Umständen, Sonderfälle, Einzelfälle	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	schnittstellenübergreifend	Deskription
314	Kahn/Mentzer (1996)	12	8-25	Aufgaben mit hoher Interaktion und hoher Kollaboration sind komplexe Aufgaben mit besonderen Umständen, bei welchen ein hohes Maß an Dokumentations/Informationsaustausch benötigt wird	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Erwähnung	schnittstellenübergreifend	Deskription
315	Lynagh/Poist (1984)	35	3-6	Logistik kann zum Erfolg von Marketing beitragen	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
316	Lynagh/Poist (1984)	35	3-6	Marketing kann zum Erfolg von Logistik beitragen	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
317	Lynagh/Poist (1984)	36-37, 39, 42	Tab. 1, 2-6, 18-25	Bezüglich der Aufgaben von Logistik und Marketing besteht teilweise Uneinigkeit bezüglich der Verantwortung für die Aufgaben	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
318	Lynagh/Poist (1984)	39-40, 41	Tab. 2, 37-13	Bestimmung der Anzahl an Lagerhäusern ist eine Aufgabe mit gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
319	Lynagh/Poist (1984)	39-40, 41	Tab. 2, 37-13	Bestimmung der Bestandskosten ist eine Aufgabe mit gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
320	Lynagh/Poist (1984)	39-40, 41	Tab. 2, 37-13	Bestimmung der Bestandshöhen ist eine Aufgabe mit gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
321	Lynagh/Poist (1984)	39-40, 41	Tab. 2, 37-13	Bestimmung an welcher Stelle in der Kette Bestände vorgehalten werden ist eine Aufgabe mit gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
322	Lynagh/Poist (1984)	39-40, 41	Tab. 2, 37-13	Bestimmung der Standorte von Lagerhäusern ist eine Aufgabe mit gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
323	Lynagh/Poist (1984)	39-40, 41	Tab. 2, 37-13	Preisfestlegung ist eine Aufgabe mit gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
324	Lynagh/Poist (1984)	39-40, 41	Tab. 2, 37-13	Auftragsabwicklung ist eine Aufgabe mit gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Marketing	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen, Schnittstellen	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
325	Mentzer/Gomes/Krapfel (1989)	53, 54, 56	1-9, 49-59, 59-67	Aktivitäten zur Herstellung der räumlichen und zeitlichen Verfügbarkeit (Physical distribution service) sind Teil des Kundenservice für den das Marketing zuständig ist	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	-	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
326	Meyers/Tucker (1989)	77	50-55	Logistik und Produktentwick- lung arbeiten vor, während und nach der Einführung neuer Produkte zusammen. Logistik berät dabei haupt- sächlich.	Industrieunter- nehmen weltweit	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen	Forschungs- ergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
327	Meyers/Tucker (1989)	77	60-89	Vor der Produkteinführung berät die Logistik die Pro- duktentwicklung bezüglich der Baugruppen und Ersatzteile des Produkts (Bestände, Ort der Lagerung, Beschaffung etc.)	Industrieunter- nehmen weltweit	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen	Forschungs- ergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
328	Meyers/Tucker (1989)	77	60-64 u. 90- 105	Vor der Produkteinführung berät die Logistik die Pro- duktentwicklung bezüglich der Handhabung des Produkts beim Kunden bzw. dessen Anforderungen (Gewicht, Komponenten, Packungsgrößen etc.)	Industrieunter- nehmen weltweit	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen	Forschungs- ergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
329	Meyers/Tucker (1989)	77-78	60-64 u. 106- 12	Vor der Produkteinführung tauschen Logistik und Pro- duktentwicklung Informatio- nen bezüglich des neuen Produkts und des logistischen Netzwerks aus, um dieses bereits vorab auf das neue Produkt auszurichten	Industrieunter- nehmen weltweit	Funktionen, Funktionsberei- che, Abteilungen	Forschungs- ergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription

Aus- sage Nr.	Artikel	Sei- te(n)	Zei- le(n)	Paraphrase	Rahmenbedin- gungen	verw. Begriffe bezügl. Schnitt- stellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
330	Meyers/Tucker (1989)	77, 78	60-64, 13-29	Vor der Produkteinführung sammelt die Logistik bei Pre-Launch-Tests Daten zum Produkt, zu dessen Ersatzteilen, auftretenden Problemen etc. und gibt diese Informationen an die Produktentwicklung weiter	Industrieunter-nehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungs-ergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
331	Meyers/Tucker (1989)	78	31-57	Während der Produkteinführung sammelt die Logistik Daten zum Produkt, zu dessen Ersatzteilen, auftretenden Problemen etc. und gibt diese Informationen an die Produktentwicklung weiter	Industrieunter-nehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungs-ergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
332	Meyers/Tucker (1989)	78	31-37 u. 58-72	Während der Produkteinführung agiert die Logistik als Bindeglied zwischen Lieferanten, Kundenservice und Produktentwicklung und gibt Informationen bei auftretenden Problemen weiter	Industrieunter-nehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungs-ergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
333	Meyers/Tucker (1989)	78	74-93	Nach der Produkteinführung agiert die Logistik als Bindeglied zwischen Lieferanten, Kundenservice und Produktentwicklung und gibt Informationen bei auftretenden Problemen weiter	Industrieunter-nehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungs-ergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
334	Meyers/Tucker (1989)	80	50-64	Die Logistik spielt bei der Einführung neuer Produkte die Rolle des Implementierers, der die Fähigkeit besitzt, die Produkte und Ersatzteile zu den entsprechenden Kunden zu bringen	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
335	Meyers/Tucker (1989)	80	65-75	Die Logistik spielt bei der Einführung neuer Produkte die Rolle des Beraters der Produktentwicklung	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
336	Meyers/Tucker (1989)	80	76-88	Die Logistik spielt bei der Einführung neuer Produkte die Rolle des Vermittlers zwischen Produktentwicklung, Kunden und Lieferanten	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
337	Meyers/Tucker (1989)	80	89-99	Die Logistik spielt bei der Einführung neuer Produkte die Rolle des Problemlösers, indem sie Probleme mit den neuen Produkten erfasst und diese Informationen an die Produktentwicklung weitergibt	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
338	Meyers/Tucker (1989)	80-81	100-6	Die Logistik spielt bei der Einführung neuer Produkte die Rolle des Steuernden und Systematisierenden, indem sie Abläufe steuert, systematisiert, standardisiert	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
339	Meyers/Tucker (1989)	81	7-22	Die Logistik spielt bei der Einführung neuer Produkte die Rolle der Wissensdatenbank, da sie Informationen/Wissen zu anderen Produkteinführungen sammelt und weitergibt	Industrieunternehmen weltweit	Funktionen, Funktionsbereiche, Abteilungen	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Deskription
340	Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989)	64	20-28	Integration innerhalb von Unternehmen sollte sich auf Marketing und Logistik konzentrieren, da dies die hauptsächlichen Funktionen mit Schnittstelle zu den Kunden sind	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
341	Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989)	65	13-18	Die Aktivitäten des Marketing (der Marketing-Mix / 4P) beeinflussen die Logistik	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
342	Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989)	65	18-21	Die Aktivitäten des Marketing und der Logistik beeinflussen gemeinsam die Kundenzufriedenheit	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Auswirkungen
343	Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989)	65-66	22-17	Die Produktentscheidungen (Produktpolitik) des Marketing beeinflussen die Logistik	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
344	Rinehart/Cooper/ Wagenheim (1989)	66	18-32	Die Preisentscheidungen (Preispolitik) des Marketing beeinflussen die Logistik	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
345	Rinehart/Cooper/ Wagenheim (1989)	66	33-63	Die Entscheidungen des Marketing bezügl. Außen-Kommunikation (Kommunikationspolitik) beeinflussen die Logistik	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
346	Rinehart/Cooper/ Wagenheim (1989)	66	64-98	Die Entscheidungen des Marketing bezügl. Distribution (Distributionspolitik) beeinflussen die Logistik	Industrie- und Handelsunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Funktionsbereiche, Schnittstellen	Erwähnung	Marketing & Vertrieb	Deskription
347	Stolle (1967)	96-98	32-11	Die internen Schnittstellen der Logistik (hier physical distribution) hängen davon ab, wie die Logistik in sich organisiert ist	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Abteilungen	Erwähnung	schnittstellenübergreifend	Einflussfaktoren
348	Stolle (1967)	96-98	32-11	Die internen Schnittstellen der Logistik (hier physical distribution) hängen davon ab, wie der Umfang der Aufgaben der Logistik ist	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Abteilungen	Erwähnung	schnittstellenübergreifend	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
349	Stolle (1967)	96-98	32-11	Je nachdem, wie die Logistik in sich organisiert ist und wie ihr Aufgabenumfang ist, hat sie Schnittstellen zu Produktion, Vertrieb, Finanzen u. Buchhaltung/Rechnungswesen	Industrieunternehmen (nicht länder- oder branchenspezifisch, da konzeptionell)	Funktionen, Abteilungen	Erwähnung	schnittstellenübergreifend	Einflussfaktoren
350	van Hoek/ Chapman (2007)	239, 243	2-10, 64-70	Eine bessere Abstimmung von Logistik (hier SCM) und Produktentwicklung führt zu Verbesserungen bei Produktionseinführungen (Erfolg der Einführung)	Industrieunternehmen in USA, UK und Schweden	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Auswirkungen
351	van Hoek/ Chapman (2007)	242	Fig. 3	Funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme bzw. Job Rotation führen zu einer besseren Abstimmung von Logistik (hier SCM) und Produktentwicklung	Industrieunternehmen in USA, UK und Schweden	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Einflussfaktoren
352	van Hoek/ Chapman (2007)	242	Fig. 3	Verbesserung der funktionsbereichsübergreifenden Beziehungen (gegenseitiges Verständnis, informieren und zuhören etc.) führt zu einer besseren Abstimmung von Logistik (hier SCM) und Produktentwicklung	Industrieunternehmen in USA, UK und Schweden	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Einflussfaktoren
353	van Hoek/ Chapman (2007)	242	Fig. 3	Funktionsbereichsübergreifende Erfolgskennzahlen führen zu einer besseren Abstimmung von Logistik (hier SCM) und Produktentwicklung	Industrieunternehmen in USA, UK und Schweden	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Einflussfaktoren

Aus-sage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
354	van Hoek/Chapman (2007)	242	Fig. 3	Funktionsbereichsübergreifende Teams zur Lösung von Problemen führen zu einer besseren Abstimmung von Logistik (hier SCM) und Produktentwicklung	Industrieunternehmen in USA, UK und Schweden	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Forschung & Entwicklung	Einflussfaktoren
355	van Hoek/Mitchell (2006)	275-277	25-16 u. Fig. 2 u. Tab. 2	Bezüglich der zu verfolgen den Ziele bzw. deren Wichtigkeit besteht zwischen Vertrieb und Logistik (hier SCM) kaum Einigkeit	Industrieunternehmen in Europa	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
356	van Hoek/Mitchell (2006)	275-277	25-16 u. Fig. 2 u. Tab. 2	Einigkeit besteht zwischen Vertrieb und Logistik (hier SCM) darüber, dass die gegenseitige Abstimmung besser werden muss	Industrieunternehmen in Europa	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Deskription
357	van Hoek/Mitchell (2006)	278	Fig. 3	Funktionsübergreifende Austauschprogramme bzw. Job Rotation führen zu einer besseren Abstimmung von Logistik (hier SCM) und Vertrieb	Industrieunternehmen in Europa	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
358	van Hoek/Mitchell (2006)	278	Fig. 3	Verbesserung der funktionsbereichsübergreifenden Beziehungen (gegenseitiges Verständnis, informieren und zuhören etc.) führt zu einer besseren Abstimmung von Logistik (hier SCM) und Vertrieb	Industrieunternehmen in Europa	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren
359	van Hoek/Mitchell (2006)	278	Fig. 3	Funktionsbereichsübergreifende Erfolgskennzahlen führen zu einer besseren Abstimmung von Logistik (hier SCM) und Vertrieb	Industrieunternehmen in Europa	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Aussage Nr.	Artikel	Seite(n)	Zeile(n)	Paraphrase	Rahmenbedingungen	verw. Begriffe bezügl. Schnittstellen	Erwähnung/ empirisch belegt	Kategorie Ebene 1	Kategorie Ebene 2
360	van Hoek/Mitchell (2006)	278	Fig. 3	Funktionsbereichsübergreifende Teams zur Lösung von Problemen führen zu einer besseren Abstimmung von Logistik (hier SCM) und Vertrieb	Industrieunternehmen in Europa	Funktionen, Funktionsbereiche	Forschungsergebnis	Marketing & Vertrieb	Einflussfaktoren

Tabelle 27: Extrahierte Aussagen der qualitativen Inhaltsanalyse

VIII.III.II Forschungsaussagen der qualitativen Inhaltsanalyse

Die folgenden Tabellen enthalten die durch die qualitative Inhaltsanalyse entwickelten Forschungsaussagen. Die Forschungsaussagen sind entsprechend des Kategoriensystems der qualitativen Inhaltsanalyse in einzelne Tabellen untergliedert.

VIII.III.II.I Schnittstelle Logistik - Einkauf

Logistik - Einkauf: Deskription	
Log-EK-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Einkauf.
Log-EK-Deskr.2	In der betrieblichen Praxis gibt es Entscheidungen, an welchen sowohl die Logistik als auch der Einkauf beteiligt sind.
Log-EK-Deskr.3	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Einkauf ist die Steuerung und Abwicklung der Güterflüsse der Lieferanten zum eigenen Unternehmen.
Log-EK-Deskr.4	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Einkauf ist das Bestandsmanagement.
Log-EK-Deskr.5	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf bezüglich des Infrastrukturmanagements.
Log-EK-Deskr.6	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf bezüglich der Materialwirtschaft.
Log-EK-Deskr.7	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf bezüglich des Technologiemanagements.
Log-EK-Deskr.8	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Einkauf bezüglich des Personalmanagements.
Log-EK-Deskr.9	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Einkauf ist die Nutzung von Just-in-Time.
Log-EK-Deskr.10	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Einkauf ist die Nutzung von Quick-Response-Systemen.

Tabelle 28: Forschungsaussagen Logistik - Einkauf: Deskription

Logistik - Einkauf: Einflussfaktoren	
Log-EK-Einfl.1	Die Durchführung von Abstimmungsaktivitäten hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.
Log-EK-Einfl.2	Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.
Log-EK-Einfl.3	Die Größe eines Unternehmens hat keinen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.
Log-EK-Einfl.4	Die Übereinstimmung von Logistik und Einkauf bezüglich der Unternehmensstrategie und bezüglich der Funktionsbereichsstrategien hat keinen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.
Log-EK-Einfl.5	Das Vorhandensein und die Ausprägung von Anreizsystemen haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.
Log-EK-Einfl.6	Das Vorhandensein von abgestimmten Performancekennzahlen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.
Log-EK-Einfl.7	Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Log-EK-Einfl.8	Die Kommunikation in einem Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.
Log-EK-Einfl.9	Die Nutzung von Informationssystemen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Einkauf.

Tabelle 29: Forschungsaussagen Logistik - Einkauf: Einflussfaktoren

Logistik - Einkauf: Auswirkungen	
Log-EK-Ausw.1	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Einkauf kann zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Tabelle 30: Forschungsaussagen Logistik - Einkauf: Auswirkungen

VIII.III.II.II Schnittstelle Logistik - Finanzen

Logistik - Finanzen: Deskription	
Log-Fin-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Finanzen.
Log-Fin-Deskr.2	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Finanzen ist die Gestaltung des logistischen Systems.
Log-Fin-Deskr.3	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Finanzen ist das Bestandsmanagement.

Tabelle 31: Forschungsaussagen Logistik - Finanzen: Deskription

Logistik - Finanzen: Einflussfaktoren	
Log-Fin-Einfl.1	Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Finanzen.

Tabelle 32: Forschungsaussagen Logistik - Finanzen: Einflussfaktoren

VIII.III.II.III Schnittstelle Logistik - Forschung & Entwicklung

Logistik - Forschung & Entwicklung: Deskription	
Log-F&E-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E.
Log-F&E-Deskr.2	Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs F&E, welche Einfluss auf den Bereich Logistik haben.
Log-F&E-Deskr.3	Die Güte der logistischen Aktivitäten hat Einfluss auf die Performance von F&E.
Log-F&E-Deskr.4	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und F&E bezüglich der Einführung neuer Produkte und deren Markteintritt.
Log-F&E-Deskr.5	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Beratung von F&E durch die Logistik vor der Einführung neuer Produkte. Die Beratung erfolgt bezüglich der Produktzusammensetzung und deren Auswirkungen auf Lagerung, Beschaffung etc. sowie bezüglich der Handhabung des Produkts bei Kunden und deren Anforderungen.
Log-F&E-Deskr.6	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Ausrichtung des logistischen Systems auf neue Produkte vor der Einführung dieser.
Log-F&E-Deskr.7	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E vor, während und nach der Einführung neuer Produkte ist der Austausch von Informationen zum Produkt, dessen Ersatzteilen sowie zu Problemen mit dem Produkt.
Log-F&E-Deskr.8	Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Implementierers ein.
Log-F&E-Deskr.9	Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Beraters von F&E ein.
Log-F&E-Deskr.10	Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Vermittlers zwischen F&E und Kunden sowie Lieferanten ein.
Log-F&E-Deskr.11	Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Problemlösers ein.
Log-F&E-Deskr.12	Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle des Steuernden und Systematisierenden ein.
Log-F&E-Deskr.13	Bei der Einführung neuer Produkte nimmt die Logistik die Rolle der Wissensdatenbank ein.

Tabelle 33: Forschungsaussagen Logistik - F&E: Deskription

Logistik - Forschung & Entwicklung: Einflussfaktoren	
Log-F&E-Einfl.1	Funktionsbereichsübergreifende Austauschprogramme haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Log-F&E-Einfl.2	Die funktionsbereichsübergreifenden Beziehungen haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Log-F&E-Einfl.3	Funktionsbereichsübergreifende Kennzahlen haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Log-F&E-Einfl.4	Die Existenz funktionsbereichsübergreifender Teams hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Tabelle 34: Forschungsaussagen Logistik - F&E: Einflussfaktoren

Logistik - Forschung & Entwicklung: Auswirkungen	
Log-F&E-Ausw.1	Eine gute Abstimmung von Logistik und F&E verbessert den Erfolg von Produkteinführungen.

Tabelle 35: Forschungsaussagen Logistik - F&E: Auswirkungen

VIII.III.II.IV Schnittstelle Logistik - IT

Logistik - IT: Deskription	
Log-IT-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und IT.
Log-IT-Deskr.2	Die Funktionsbereiche Logistik und IT stimmen sich bezüglich ihrer Strategien ab.
Log-IT-Deskr.3	Multinationale Unternehmen weisen bezüglich der Schnittstelle von Logistik und IT einen höheren Grad an Integration auf als nationale Unternehmen.

Tabelle 36: Forschungsaussagen Logistik - IT: Deskription

Logistik - IT: Auswirkungen	
Log-IT-Ausw.1	Die Abstimmung der Strategien und Arbeitsabläufe von Logistik und IT führt zu Wettbewerbsvorteilen.

Tabelle 37: Forschungsaussagen Logistik - IT: Auswirkungen

VIII.III.II.V Schnittstelle Logistik - Marketing & Vertrieb

Logistik - Marketing & Vertrieb: Deskription	
Log-M&V-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Deskr.2	In der betrieblichen Praxis gibt es Entscheidungen, an welchen sowohl die Logistik als auch Marketing & Vertrieb beteiligt sind.
Log-M&V-Deskr.3	Unternehmen mit einer guten Performance von Logistik weisen in der Regel auch eine gute Performance von Marketing & Vertrieb auf und umgekehrt.
Log-M&V-Deskr.4	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Verteilung und Bereitstellung von Informationen.
Log-M&V-Deskr.5	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Distributionsplanung.
Log-M&V-Deskr.6	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Abwicklung von Kundenaufträgen.
Log-M&V-Deskr.7	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist der Kundenservice.
Log-M&V-Deskr.8	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Nachfrageprognose.
Log-M&V-Deskr.9	Es bestehen Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb bezüglich der Produktentscheidungen.
Log-M&V-Deskr.10	Es bestehen Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb bezüglich der Preisentscheidungen.
Log-M&V-Deskr.11	Es bestehen Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb bezüglich der Außenkommunikation.
Log-M&V-Deskr.12	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist das Bestandsmanagement.
Log-M&V-Deskr.13	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Lagerstandortplanung.
Log-M&V-Deskr.14	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Verpackung von Gütern.
Log-M&V-Deskr.15	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Nutzung von Just-in-Time.
Log-M&V-Deskr.16	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Marketing & Vertrieb ist die Nutzung von Quick-Response-Systemen.
Log-M&V-Deskr.17	Mitarbeiter aus Marketing & Vertrieb benötigen Wissen über die Logistik des eigenen Unternehmens.
Log-M&V-Deskr.18	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Marketing & Vertrieb und Logistik, bezüglich derer potenziell Unklarheit darüber besteht, was die Zuständigkeiten für diese Aktivitäten anbetrifft.
Log-M&V-Deskr.19	Bezüglich der Schnittstellenaktivität Bestandsmanagement von Logistik und Marketing & Vertrieb besteht potenziell Unklarheit darüber, was die Zuständigkeit für diese Aktivität anbetrifft.
Log-M&V-Deskr.20	Bezüglich der Schnittstellenaktivität Abwicklung von Kundenaufträgen von Logistik und Marketing & Vertrieb besteht potenziell Unklarheit darüber, was die Zuständigkeit für diese Aktivität anbetrifft.
Log-M&V-Deskr.21	Bezüglich der Schnittstellenaktivität Kundenservice von Logistik und Marketing & Vertrieb besteht potenziell Unklarheit darüber, was die Zuständigkeit für diese Aktivität anbetrifft.
Log-M&V-Deskr.22	Zwischen den Funktionsbereichen Logistik und Marketing & Vertrieb bestehen potentiell Unstimmigkeiten, was die zu verfolgenden Ziele anbetrifft.

Logistik - Marketing & Vertrieb: Deskription	
Log-M&V-Deskr.23	Die Beziehungen von Mitarbeitern von Logistik und Marketing & Vertrieb sind potenziell von Konflikten und einem Mangel an Kommunikation geprägt.
Log-M&V-Deskr.24	Logistik und Marketing & Vertrieb arbeiten potentiell weniger zusammen, als dies aufgrund der Schnittstellenaktivitäten notwendig wäre.
Log-M&V-Deskr.25	Logistikmanager haben potentiell ein gutes Verständnis von den Aufgaben von Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Deskr.26	Manager von Marketing & Vertrieb haben potentiell ein geringes Verständnis von den Aufgaben der Logistik.
Log-M&V-Deskr.27	Der Grad der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb kann in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich sein.
Log-M&V-Deskr.28	Unternehmen durchlaufen einen internen Integrationsprozess. In der Regel erfolgt zunächst eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Produktion und erst anschließend eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Deskr.29	Die Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb ist mit Managementaufwand, organisatorischem Aufwand und finanziellem Aufwand verbunden.
Log-M&V-Deskr.30	Maßnahmen zur Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb werden von den Logistikmitarbeitern als wichtig erachtet.

Tabelle 38: Forschungsaussagen Logistik - M&V: Deskription

Logistik - Marketing & Vertrieb: Einflussfaktoren	
Log-M&V-Einfl.1	Die funktionsbereichsübergreifende Kommunikation hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.2	Die Abstimmung bezüglich der zu verfolgenden Ziele hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.3	Das Vorhandensein von Anreizsystemen, welche die gemeinsamen Ziele bzw. die Zusammenarbeit berücksichtigen, hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.4	Die Förderung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit durch das obere Management hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.5	Die Arbeitsbeziehungen der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.6	Die gegenseitige Einstellung der Mitarbeiter der beiden Funktionsbereiche hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.7	Die Durchführung teambildender Maßnahmen mit den Mitarbeitern der beiden Funktionsbereiche hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.8	Das Schaffen einer Kultur der Zusammenarbeit hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.9	Das Verständnis von den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs durch Mitarbeiter von Logistik bzw. Marketing & Vertrieb hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.10	Die Nutzung funktionsbereichsübergreifender Austauschprogramme hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.11	Die Durchführung gemeinsamer Projekte hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.12	Die Durchführung von Schulungen zu den Aufgaben des jeweils anderen Funktionsbereichs hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.13	Die Einrichtung funktionsbereichsübergreifender Teams zur Besprechung der Zusammenarbeit hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.14	Die Einsetzung eines Mitarbeiters als Kontaktperson für den jeweils anderen Funktionsbereich hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.15	Die Einrichtung einer unabhängigen Beratungs- und Schlichtungsstelle für die beiden Funktionsbereiche hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.16	Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.17	Die in den beiden Funktionsbereichen vorhandenen Ressourcen im Sinne von menschlicher Arbeitskraft haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.18	Die Abstimmung mit anderen Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.19	Der Kundenservice eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Einfl.20	Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung der Zusammenarbeit hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.

Tabelle 39: Forschungsaussagen Logistik - M&V: Einflussfaktoren

Logistik - Marketing & Vertrieb: Auswirkungen	
Log-M&V-Ausw.1	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse bei.
Log-M&V-Ausw.2	Eine gute Zusammenarbeit von Logistik und Marketing & Vertrieb fördert die Kundenbindung.
Log-M&V-Ausw.3	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zur Kundenzufriedenheit bei.
Log-M&V-Ausw.4	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zu einem guten Kundenservice bei.
Log-M&V-Ausw.5	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zu einer besseren Abstimmung von Logistik und Produktion bei.
Log-M&V-Ausw.6	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zu einer besseren Abstimmung aller Funktionsbereiche bei.
Log-M&V-Ausw.7	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb trägt zu einer besseren Abstimmung mit anderen Unternehmen bei.
Log-M&V-Ausw.8	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb hat einen positiven Einfluss auf die Performance der Logistik.
Log-M&V-Ausw.9	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb hat einen positiven Einfluss auf die Performance von Marketing & Vertrieb.
Log-M&V-Ausw.10	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb kann einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance haben.
Log-M&V-Ausw.11	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Marketing & Vertrieb kann zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Tabelle 40: Forschungsaussagen Logistik - M&V: Auswirkungen

VIII.III.II.VI Schnittstelle Logistik - Personal

Logistik - Personal: Deskription	
Log-Pers-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Personal.
Log-Pers-Deskr.2	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Personal ist die Anwerbung von Logistikmitarbeitern.
Log-Pers-Deskr.3	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Personal ist die Entwicklung von Logistikmitarbeitern.
Log-Pers-Deskr.4	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Personal ist die Entlohnung von Logistikmitarbeitern.

Tabelle 41: Forschungsaussagen Logistik - Personal: Deskription

VIII.III.II.VII Schnittstelle Logistik - Produktion

Logistik - Produktion: Deskription	
Log-Prod-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Produktion.
Log-Prod-Deskr.2	In der betrieblichen Praxis gibt es Entscheidungen, an welchen sowohl die Logistik als auch die Produktion beteiligt sind.
Log-Prod-Deskr.3	Die Performance der Logistik hat Einfluss auf die Performance der Produktion.
Log-Prod-Deskr.4	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion bezüglich des Infrastrukturmanagements.
Log-Prod-Deskr.5	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion bezüglich der Materialwirtschaft.
Log-Prod-Deskr.6	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion bezüglich des Technologiemanagements.
Log-Prod-Deskr.7	Es existieren Schnittstellenaktivitäten von Logistik und Produktion bezüglich des Personalmanagements.
Log-Prod-Deskr.8	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Steuerung und Abwicklung der Güterflüsse der Produktion.
Log-Prod-Deskr.9	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Lagerung von Gütern.
Log-Prod-Deskr.10	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Standortplanung.
Log-Prod-Deskr.11	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Planung und Gestaltung von Produktionsanlagen.
Log-Prod-Deskr.12	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Planung und Gestaltung von Lagern.
Log-Prod-Deskr.13	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Produktplanung.
Log-Prod-Deskr.14	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Beschaffung.
Log-Prod-Deskr.15	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Produktionsplanung.
Log-Prod-Deskr.16	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Produktionssteuerung.
Log-Prod-Deskr.17	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist das Bestandsmanagement.
Log-Prod-Deskr.18	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Planung und Gestaltung der Distribution.
Log-Prod-Deskr.19	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Nutzung von Just-in-Time.
Log-Prod-Deskr.20	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Produktion ist die Nutzung von Quick-Response-Systemen.
Log-Prod-Deskr.21	Der Grad der Abstimmung von Logistik und Produktion kann in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich sein.
Log-Prod-Deskr.22	Unternehmen durchlaufen einen internen Integrationsprozess. In der Regel erfolgt zunächst eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Produktion und erst anschließend eine Verbesserung der Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb.
Log-Prod-Deskr.23	Logistik und Produktion arbeiten selbst dann zusammen, wenn keine Abstimmung der Aktivitäten der beiden Bereiche besteht. Die Zusammenarbeit erfolgt dann in informellen Teams.

Logistik - Produktion: Deskription	
Log-Prod-Deskr.24	Die Erhaltung der Abstimmung von Logistik und Produktion erfordert eine hohe Informationsverfügbarkeit.

Tabelle 42: Forschungsaussagen Logistik - Produktion: Deskription

Logistik - Produktion: Einflussfaktoren	
Log-Prod-Einfl.1	Die Kommunikation in einem Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.2	Die Nutzung von Informationssystemen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.3	Die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.4	Die Übereinstimmung von Logistik und Produktion bezüglich der Unternehmensstrategie und bezüglich der Funktionsbereichsstrategien hat keinen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.5	Die Abstimmung bezüglich der zu verfolgenden Ziele hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.6	Das Vorhandensein von abgestimmten Performancekennzahlen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.7	Das Vorhandensein und die Ausprägung von Anreizsystemen haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.8	Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.9	Die Größe eines Unternehmens hat keinen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.10	Die Standortstruktur eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.11	Die Abstimmung mit anderen Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.
Log-Prod-Einfl.12	Die Anwendung von Just-in-Time hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Produktion.

Tabelle 43: Forschungsaussagen Logistik - Produktion: Einflussfaktoren

Logistik - Produktion: Auswirkungen	
Log-Prod-Ausw.1	Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass zwischen den beiden Funktionsbereichen keine Ideen ausgetauscht werden.
Log-Prod-Ausw.2	Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass zwischen den beiden Funktionsbereichen keine Informationen ausgetauscht werden.
Log-Prod-Ausw.3	Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass zwischen den beiden Funktionsbereichen keine Ressourcen ausgetauscht werden.
Log-Prod-Ausw.4	Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass keine gemeinsame Planung der beiden Funktionsbereiche erfolgt.
Log-Prod-Ausw.5	Fehlende Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion führt dazu, dass keine gemeinsame Festlegung von Zielen der beiden Funktionsbereiche erfolgt.
Log-Prod-Ausw.6	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion trägt zu einer besseren Abstimmung von Logistik und Marketing & Vertrieb bei.
Log-Prod-Ausw.7	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion trägt zu einer besseren Abstimmung mit anderen Unternehmen bei.
Log-Prod-Ausw.8	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion kann zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse beitragen.
Log-Prod-Ausw.9	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion trägt zur Kundenzufriedenheit bei.
Log-Prod-Ausw.10	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion kann einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance haben.
Log-Prod-Ausw.11	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion kann zum Unternehmenserfolg beitragen.
Log-Prod-Ausw.12	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Produktion kann zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.

Tabelle 44: Forschungsaussagen Logistik - Produktion: Auswirkungen

VIII.III.II.VIII Schnittstelle Logistik - Recht

Logistik - Recht: Deskription	
Log-Recht-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Recht.
Log-Recht-Deskr.2	Der Funktionsbereich Recht unterstützt und berät die Logistik bei rechtlichen Fragestellungen.

Tabelle 45: Forschungsaussagen Logistik - Recht: Deskription

VIII.III.II.IX Schnittstellenübergreifende Forschungsaussagen

Schnittstellenübergreifend: Deskription	
Schnittstellenübergreifend-Deskr.1	Die Logistik hat Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen.
Schnittstellenübergreifend-Deskr.2	Schnittstellenübergreifende Aufgaben der Logistik sind das Management und die Durchführung von Güterflüssen.
Schnittstellenübergreifend-Deskr.3	Die Aktivitäten der Logistik bzw. Änderungen daran haben Einfluss auf die Zielerreichung anderer Funktionsbereiche.
Schnittstellenübergreifend-Deskr.4	Schnittstellenaktivitäten der Logistik können lassen sich in drei verschiedene Ausprägungen einteilen: Aktivitäten mit hohem Interaktionsgrad und niedrigem Kollaborationsgrad, Aktivitäten mit niedrigem Interaktionsgrad und hohem Kollaborationsgrad sowie Aktivitäten mit hohem Interaktionsgrad und hohem Kollaborationsgrad.

Tabelle 46: Forschungsaussagen schnittstellenübergreifend: Deskription

Schnittstellenübergreifend: Einflussfaktoren	
Schnittstellenübergreifend-Einfl.1	Ein Einflussfaktor auf die interne Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen ist die Organisation der Logistik in sich.
Schnittstellenübergreifend-Einfl.2	Ein Einflussfaktor auf die interne Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen ist der Aufgabenumfang der Logistik.
Schnittstellenübergreifend-Einfl.3	Ein Einflussfaktor auf die interne Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen ist die Organisation des Unternehmens in sich.
Schnittstellenübergreifend-Einfl.4	Ein Einflussfaktor auf die interne Abstimmung der Logistik mit anderen Funktionsbereichen ist der Einsatz von Informationssystemen.

Tabelle 47: Forschungsaussagen schnittstellenübergreifend: Einflussfaktoren

Schnittstellenübergreifend: Auswirkungen	
Schnittstellenübergreifend-Ausw.1	Die Abstimmung der Aktivitäten der Logistik mit den anderen Funktionsbereichen kann zu einer Erhöhung der Unternehmensperformance führen.
Schnittstellenübergreifend-Ausw.2	Die Abstimmung der Aktivitäten der Logistik mit den anderen Funktionsbereichen kann zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit führen.

Tabelle 48: Forschungsaussagen schnittstellenübergreifend: Auswirkungen

VIII.III.III Übersicht Stand der Forschung je Schnittstelle

Schnittstelle	Auswertung der Aussagen
Logistik - Einkauf	<p>Deskription (10 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Existenz der Schnittstelle ist belegt • die Schnittstellenaktivitäten sind gut erforscht • bisher nicht erforschte Aspekte: Beschreibung der Abstimmung, Integrationsgrad <p>Einflussfaktoren (9 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Einflussfaktoren sind gut erforscht <p>Auswirkungen (1 Aussage):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Auswirkungen sind ansatzweise erforscht
Logistik - Finanzen	<p>Deskription (3 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Existenz der Schnittstelle ist belegt • die Schnittstellenaktivitäten sind ansatzweise erforscht • bisher nicht erforschte Aspekte: Beschreibung der Abstimmung, Integrationsgrad <p>Einflussfaktoren (1 Aussage):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Einflussfaktoren sind ansatzweise erforscht <p>Auswirkungen (keine Aussage):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Auswirkungen sind bisher nicht erforscht
Logistik - Forschung & Entwicklung	<p>Deskription (13 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Existenz der Schnittstelle ist belegt • die Schnittstellenaktivitäten sind gut erforscht • bisher nicht erforschte Aspekte: Beschreibung der Abstimmung, Integrationsgrad <p>Einflussfaktoren (4 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Einflussfaktoren sind ansatzweise erforscht <p>Auswirkungen (1 Aussage):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Auswirkungen sind ansatzweise erforscht
Logistik - IT	<p>Deskription (3 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Existenz der Schnittstelle ist belegt • weitere erforschte Aspekte: Integrationsgrad (ansatzweise) • bisher nicht erforschte Aspekte: Beschreibung der Abstimmung, Schnittstellenaktivitäten <p>Einflussfaktoren (keine Aussage):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Einflussfaktoren sind bisher nicht erforscht <p>Auswirkungen (insg. 1 Aussage):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Auswirkungen sind ansatzweise erforscht
Logistik - Marketing & Vertrieb	<p>Deskription (30 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Existenz der Schnittstelle ist belegt • die Schnittstellenaktivitäten sind sehr gut erforscht • weitere erforschte Aspekte: Integrationsgrad • bisher nicht erforschte Aspekte: Beschreibung der Abstimmung <p>Einflussfaktoren (20 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Einflussfaktoren sind sehr gut erforscht <p>Auswirkungen (11 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Auswirkungen sind sehr gut erforscht

Schnittstelle	Auswertung der Aussagen
Logistik - Personal	<p>Deskription (4 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Existenz der Schnittstelle ist belegt • die Schnittstellenaktivitäten sind ansatzweise erforscht • bisher nicht erforschte Aspekte: Beschreibung der Abstimmung, Integrationsgrad <p>Einflussfaktoren (keine Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Einflussfaktoren sind bisher nicht erforscht <p>Auswirkungen (keine Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Auswirkungen sind bisher nicht erforscht
Logistik - Produktion	<p>Deskription (24 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Existenz der Schnittstelle ist belegt • die Schnittstellenaktivitäten sind sehr gut erforscht • weitere erforschte Aspekte: Integrationsgrad • bisher nicht erforschte Aspekte: Beschreibung der Abstimmung <p>Einflussfaktoren (12 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Einflussfaktoren sind gut erforscht <p>Auswirkungen (12 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Auswirkungen sind sehr gut erforscht
Logistik - Recht	<p>Deskription (2 Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Existenz der Schnittstelle ist belegt • die Schnittstellenaktivitäten sind ansatzweise erforscht • bisher nicht erforschte Aspekte: Beschreibung der Abstimmung, Integrationsgrad <p>Einflussfaktoren (keine Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Einflussfaktoren sind bisher nicht erforscht <p>Auswirkungen (keine Aussagen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Auswirkungen sind bisher nicht erforscht

Tabelle 49: Stand der Forschung bezüglich der Schnittstellen der Logistik

VIII.IV Fallstudien: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

- Schnittstelle Logistik und Forschung & Entwicklung -

Das Ziel der Untersuchung besteht darin, Erkenntnisse über die Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Forschung & Entwicklung (F&E) zu gewinnen.

Begriffserläuterungen

Funktionsbereiche: Bereiche, in welchen ähnliche bzw. verwandte Aufgaben zusammengefasst werden (z.B. Abteilungen)

Schnittstellen: Berührungspunkte zwischen Funktionsbereichen

Koordination: Abstimmung von Aktivitäten zwischen Funktionsbereichen

Organisation

- Wie werden die Funktionsbereiche Logistik und F&E in Ihrem Unternehmen bezeichnet? (Abteilungs- bzw. Bereichsbezeichnungen)
- Wie ist der organisatorische Bezug der Funktionsbereiche Logistik und F&E zueinander in Ihrem Unternehmen? (organisatorisch unabhängig, gemeinsame übergeordnete Organisationseinheit etc.)

Schnittstelleninhalte von Logistik und F&E

- Was sind die Aufgaben der Logistik?
- Beschreiben Sie, wie sich die Aufgaben der Logistik auf F&E auswirken.
- Was sind die Aufgaben von F&E?
- Beschreiben Sie, wie sich die Aufgaben von F&E auf die Logistik auswirken.
- Welche Aufgaben werden von Logistik und F&E gemeinsam bearbeitet?

Gestaltung der Schnittstelle von Logistik und F&E, Koordination von Logistik und F&E

- Beschreiben Sie, wie die Koordination von Logistik und F&E erfolgt.
- Welche Instrumente werden zur Abstimmung von Logistik und F&E genutzt?
Ggf. konkrete Nachfragen zu Koordinationsinstrumenten:
 - Personenorientierte Koordinationsinstrumente (Persönliche Weisung, Selbstabstimmung)?
 - Technokratische Koordinationsinstrumente bzw. Abstimmung durch Standardisierung und Formalisierung (Standardisierung von Arbeitsprozessen, Standardisierung von Arbeitsergebnissen, Standardisierung von Rollen)?
- Wie häufig erfolgen Aktivitäten der Koordination von Logistik und F&E?
- Wie ist das Verhältnis von Abstimmungsbedarf zu durchgeführten Abstimmungsaktivitäten?

Einflussfaktoren auf die Schnittstelle von Logistik und F&E

- Beschreiben Sie, von welchen Faktoren die Koordination von Logistik und F&E beeinflusst wird.
Ggf. weitere Nachfragen:
 - Welche Faktoren sind förderlich für die Koordination von Logistik und F&E?
 - Welche Faktoren hemmen die Koordination von Logistik und F&E?

Qualität der Schnittstelle von Logistik und F&E

- Wie hat sich die Koordination von Logistik und F&E im Zeitverlauf verändert?
- Wie beurteilen Sie die derzeitige Qualität der Koordination von Logistik und F&E?

Auswirkungen der Schnittstelle von Logistik und F&E

- Beschreiben Sie, wie sich der derzeitige Grad an Koordination von Logistik und F&E auswirkt.
Ggf. weitere Nachfragen:
 - Gibt es positive Auswirkungen?
 - Gibt es negative Auswirkungen?
 - Auswirkungen auf die Funktionsbereiche Logistik und F&E?
 - Auswirkungen auf andere Funktionsbereiche?
 - Auswirkungen auf das Unternehmen?

Verbesserungsmaßnahmen/Handlungsempfehlungen

- Beschreiben Sie, wie sich die Koordination von Logistik und F&E verbessern ließe.

Weitere Aspekte

- Möchten Sie noch etwas ergänzen, das wir in unserem bisherigen Gespräch nicht angesprochen haben?

VIII.V Fallstudien: Analyse der Interviews

VIII.V.I Übersicht über die aus den Interviews extrahierten Aussagen

Die folgende Tabelle enthält die aus den Expertengesprächen extrahierten Aussagen. Für jede Aussage ist angegeben, aus welchem Interview und von welchem Experten sie stammt. Darüber hinaus ist für jede Aussage die Zuordnung in das Kategoriensystem aufgeführt.

Interview-aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
1	Unternehmen A, Experte 1	Experte 1	Logistik	14-18	Der Kollege aus der Entwicklung kann die Organisation der Entwicklung besser erklären.	Deskription
2	Unternehmen A, Experte 1	Experte 1	Logistik	42-52	Die Bereitstellung von Material durch die Logistik ist eine Schnittstellenaktivität.	Deskription
3	Unternehmen A, Experte 1	Experte 1	Logistik	42-46	Die Bearbeitung der Projekte der Entwicklung ist abhängig von Terminen der Logistik bzw. von der zeitlichen Abarbeitung logistischer Aufgaben.	Deskription
4	Unternehmen A, Experte 1	Experte 1	Logistik	46-51	Wenn die Entwicklung Sonderanfragen bezüglich Material stellt, ist die Arbeit der Entwicklung von der Logistik abhängig.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
5	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	57-69	"Fiese Frage. Ich sage mal, der Konkurrenz immer einen Schritt vo- raus zu sein, ein-mal übergreifend zu sagen. Nach den neuesten Erkenntnissen aus der Forschung, aus den Erkenntnissen, die man eben aus extern mit hinzuziehen kann oder die man im eigenen Haus gewinnt, die Anlagen so weiter zu entwickeln, dass sie in der Praxis ankommen, genutzt werden können und eben dann auch im Endef- fekt den Kunden zufrieden stellen, der uns bezahlt. Das ist die eine Richtung, denke ich einmal, von uns heraus so im Push Prinzip von hinten nach vorne zu versuchen neue Anlagentypen und neue Funkti- onen zu entwickeln und das andere ist sicher auch, das was der Markt eben fordert. Bei uns im Haus gibt es ein Beispiel mit (AProd), wo wir die erste jetzt fertig gestellt haben auch für einen speziellen Kunden. Wo der Kunde eben zu uns kommt und Anforderungen hat. Da wird dann natürlich versucht, das irgendwo in der Praxis umzuset- zen, wo die Entwicklungsabteilung dann erst einmal vorne im Prozess steht um das Ganze in der Praxis abbildbar zu machen."	Deskription
6	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	72-91	Neuentwicklungen sind Schnittstellenaktivitäten (Abstimmung bezüg- lich neuer Materialien).	Deskription
7	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	72-77	Die Logistik erfährt durch Prototypen und Neuentwicklungen der Ent- wicklung Auswirkungen. Neuteile bzw. Sonderteile haben besondere Anforderungen bezüglich Lagerung und Handhabung.	Deskription
8	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	78-83	Neuteile durch Prototypen und Neuentwicklungen sind teilweise in der Praxis dann doch nicht nutzbar. Sie wurden beschafft, liegen im Lager und werden nicht mehr benötigt. Teure Teile werden nicht gleich ent- sorgt und nehmen somit Lagerplatz ein.	Deskription
9	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	83-91	Prototypen und Neuentwicklungen kosten die Logistik Zeit und somit Geld und sind jedes mal neue Herausforderungen aufgrund der neu- en Teile und deren Handhabung.	Deskription
10	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	93-100	Prototypen und Neuentwicklungen führen aufgrund der neuen Teile bei der Logistik zu Pflegeaufwand im ERP-System.	Deskription
11	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	105-108	Abstimmung erfolgt hauptsächlich telefonisch oder im persönlichen Gespräch.	Deskription
12	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	108	Abstimmung erfolgt selten per E-Mail.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
13	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	111-112	Es gibt keine Regelkommunikation zwischen Logistik und Entwicklung.	Deskription
14	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	122-132	Schriftliche Vorgaben für Abstimmung von Logistik und Entwicklung gibt es kaum, lediglich ansatzweise in den Prozessbeschreibungen des Unternehmens.	Deskription
15	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	134	Es gibt keine gemeinsamen Ziele von Logistik und Entwicklung.	Deskription
16	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	138-145	Die Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Bereichs sind den Mitarbeitern aus Logistik und Entwicklung nur teilweise bekannt.	Deskription
17	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	141-142	Es findet kein Job sharing statt.	Deskription
18	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	143-145	"Was man natürlich an meiner Antwort schon merkt, was die genau machen, bin ich auch nicht so 100% aussagefähig, weil das bei uns in der täglichen Arbeit fehlt, der Bezug dazu."	Deskription
19	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	148-154	Das Wissen über die Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funk- tionsbereichs wird als nicht notwendig eingeschätzt.	Deskription
20	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	158-160	Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und tatsächlich durchgeführ- ten Abstimmungsaktivitäten wird als passend empfunden.	Deskription
21	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	158-160; 163; 168- 172	Es besteht Zufriedenheit mit der Abstimmung der Funktionsbereiche.	Deskription
22	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	168-172	Die persönliche Beziehung der Mitarbeiter der unterschiedlichen Funktionsbereiche wirkt sich auf die Abstimmung aus. Wenn sich Mitarbeiter nicht leiden können, führt das zu Problemen.	Einflussfaktoren
23	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	177-179	Wenig Reglementierung bzw. Freiheiten bezüglich der Tätigkeiten wirken sich positiv auf die Abstimmung aus.	Einflussfaktoren
24	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	180-183; 208	Gegenseitige Wertschätzung wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.	Einflussfaktoren
25	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	186-193	Gute persönliche Beziehungen wirken sich positiv auf die Abstim- mung aus. Und persönlicher Kontakt wirkt sich positiv auf die persön- lichen Beziehungen aus.	Einflussfaktoren

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
26	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	196-206	Teambildende Maßnahmen (gemeinsame Events) führen zu einem besseren Verständnis der Aufgaben der Mitarbeiter des anderen Funktionsbereichs und wirken sich positiv auf die Abstimmung aus.	Einflussfaktoren
27	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	217-219	Fehlender Austausch wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus.	Einflussfaktoren
28	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	227	Eine gute Abstimmung wird als förderlich für das gesamte Unterneh- men betrachtet.	Auswirkungen
29	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	228-231	Eine gute Abstimmung wirkt motivierend auf die Mitarbeiter und führt zu einer besseren Leistung dieser.	Auswirkungen
30	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	244-247	Eine schlechte Abstimmung führt zu Unzufriedenheit bei den Mitarbei- tern der Logistik, weil diese die Aufträge der Entwicklung dann nur ungern widerwillig oder ungern bearbeiten.	Auswirkungen
31	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	250-255	Eine schlechte Abstimmung führt zu zeitlichem Verzug bei Entwick- lungsprojekten und folglich zu Verzögerungen bei der Produktion und der Lieferung an Kunden.	Auswirkungen
32	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	255-256	Eine schlechte Abstimmung ist für das gesamte Unternehmen ein Problem.	Auswirkungen
33	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	256-262	Eine schlechte Abstimmung hat negative Auswirkungen auf alle im Unternehmen. Die Auswirkungen sind jedoch teilweise nicht unmittel- bar. Manche erfahren mehr, manche weniger Auswirkungen.	Auswirkungen
34	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	266-273	Die Dauer der persönlichen Beziehungen (Langfristigkeit) wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.	Einflussfaktoren
35	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	275-282; 286-290; 293-298; 304-307; 310-325	Die Bearbeitung von Sonderaufträgen (nicht Seriengeschäft) ist eine Schnittstellenaktivität.	Deskription
36	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	275-282; 286-290; 293-298; 304-307; 310-325	Das Verhältnis von Seriengeschäft und Sonderaufträgen hat einen Einfluss auf die Logistik. Ein hoher Anteil an Sonderaufträgen führt zu höherem Aufwand bei der Logistik aufgrund der speziellen Handha- bung und Lagerung der entsprechenden Teile. Außerdem können Bestände schlechter gerechnet und Prognosen schlechter erstellt werden.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
37	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	340-347; 349-359	Eine frühzeitige Einbeziehung der Logistik in Entwicklungsprojekte würde die Abstimmung verbessern.	Einflussfaktoren
38	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	354-357	Die Bestellung von neuen Materialien ist eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung.	Deskription
39	Unternehmen A, Ex- perte 1	Experte 1	Logistik	375-380	"Ich bin selber überrascht, dass wir eigentlich über die Schnittstelle Entwicklung und Logistik jetzt so lange gesprochen haben, wobei ich nicht gedacht habe, dass jetzt so die großen Verbindungen bestehen. Es steckt doch immer mehr dahinter, wobei man sich dem Ganzen eigentlich nie so bewusst ist. Es ist eine von einigen Abteilungen, mit denen man tagtäglich zu tun hat, aber es steckt halt doch auch immer etwas dahinter."	Deskription
40	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	14-21	"Wie die Logistik organisiert ist? Gut, dadurch dass ich keinen Zu- gang zu SAP habe, worüber ich eigentlich ganz glücklich bin, habe ich so eine grobe Vorstellung. Beispielsweise ich gehe zum Einkauf und sage, ich brauche das und das Teil, dann geben die das im SAP ein, es wird ein Bedarf angelegt. Dann geht es weiter an Herrn (APers4) unter Umständen. Wahrscheinlich geht es in dem Fall nicht zu Herrn (APers4), sondern er kriegt es mit in seinem SAP, dann geht es zur Firma XY, die schicken das Teil hierher und der Herr (APers4) kriegt es dann eben geliefert. Dann wird es eingelagert oder eben auch nicht, wenn es rausgeht."	Deskription
41	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	14-21; 33-34	Die Bestellung von neuen Materialien ist eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung.	Deskription
42	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	33-34	Die Neuentwicklung hat Auswirkungen auf die Logistik, da neue Teile benötigt werden.	Deskription
43	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	36-40; 43; 45-46	Die Entwicklung hat Einfluss auf die Logistik durch Sonderbestellun- gen, welche direkt mit dem Einkauf abgewickelt werden, ohne Einbe- ziehung der Logistik. Die Logistik muss dann mit den angelieferten Teilen umgehen, ohne vorher davon gewusst zu haben.	Deskription
44	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	45-46; 55-63	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Aus- gabe von Material aus dem Lager.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
45	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	49-52	"Also ganz klar, die ganzen Materialien verwalten, wenn irgendwelche Bestellungen kommen einsortieren, verwalten. Wenn ich etwas weg-schicke, dann geht das im Normalfall auch über die Logistik in dem Fall. Das wäre eine Aufgabe. Neues Mate-rial anlegen, sortieren, richtig eingeben in SAP vermutlich."	Deskription
46	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	66-71	Die Umbuchung von Material einer Entwicklungsanlage auf eine an-dere ist eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung.	Deskription
47	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	72-74	Die Rücksendung von Material bzw. die Abwicklung von Reparaturen ist eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung.	Deskription
48	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	77-81	Die Arbeit der Entwicklung ist abhängig davon, dass die Logistik die Entwicklung beim Eintreffen benötigter Teile informiert.	Deskription
49	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	77-81	Die Arbeit der Entwicklung ist abhängig davon, dass die Arbeit der Logistik korrekt funktioniert (Produkte richtig eingelagert und nicht an falschen Orten, weil das zu Verzögerungen führt).	Deskription
50	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	77-81; 83-84	Die Arbeit der Entwicklung ist von der Bereitstellung bzw. Ausgabe von Material durch die Logistik abhängig.	Deskription
51	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	95	Abstimmung erfolgt informell über persönliche Gespräche oder tele-phonisch.	Deskription
52	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	97	Abstimmung über Meetings gibt es nicht.	Deskription
53	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	100-103	Es gibt keine schriftlichen Vorgaben für die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.	Deskription
54	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	105	Es gibt keine gemeinsamen Ziele von Logistik und Entwicklung.	Deskription
55	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	108; 111	Die Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Bereichs sind den Mitarbeitern aus Logistik und Entwicklung größtenteils klar.	Deskription
56	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	119-121	Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und tatsächlich durchgeführ-ten Abstimmungsaktivitäten wird als passend empfunden.	Deskription
57	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	141-142	Das Wissen der Logistikmitarbeiter über die von der Entwicklung be-nötigten Teile wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.	Einflussfaktoren

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
58	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	151-153; 156-158; 169-173	Die Sorgsamkeit der Logistik beeinflusst die Arbeit der Entwicklung. (Negative Auswirkungen, wenn Material "verschlampt" wird, kaputt geht oder an die falsche Anlage geliefert wird, die Bereitstellung der richtigen Materialien)	Deskription
59	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	162-165	Eine gute Abstimmung führt dazu, dass in gleicher Zeit mehr gearbei- tet wird.	Auswirkungen
60	Unternehmen A, Ex- perte 2	Experte 2	F&E	178-185	Die Abstimmung könnte verbessert werden durch bessere Informati- onsbereitstellung für die Entwicklung. Die Mitarbeiter der Entwicklung haben teilweise keinen Zugang zum ERP-System und keine Möglich- keit an Artikelzeichnungen und -nummern zu kommen, welche sie aber in der Kommunikation mit der Logistik benötigen.	Einflussfaktoren
61	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	51-58	Eine Schnittstellenaktivität ist die Akquise von Aufträgen, da die Ent- wicklung das Produkt entwirft und die Logistik die Logistikkosten für dieses Produkt abbilden muss.	Deskription
62	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	58-95	Die Festlegung von Gebindegrößen (der zu beschaffenden Teile) ist eine Schnittstellenaktivität. Die Gebindegröße wirkt sich auf den Pro- duktionsprozess aus und dieser wird von der Prozessentwicklung definiert. Des Weiteren beeinflusst die Gebindegröße die Produktions- logistik (Häufigkeit der Versorgung, Handhabung der Gebinde). Die Gebindegröße hat also Einfluss auf Logistik und Entwicklung. Die Gebindegröße wird in der Regel von der Entwicklung festgelegt, was dann Auswirkungen auf die Aktivitäten der Logistik hat.	Deskription
63	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	95-100	Bei der Produktentwicklung erfolgt Abstimmung in Projektteams. In jedem Projektteam gibt es einen Logistiker, der dafür zuständig ist, dass alles, was in diesem Projekt die Logistik betrifft, abgearbeitet wird	Deskription
64	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	100-114	Die genaue Definition dessen, was transportiert wird und wie, ist eine Schnittstellenaktivität. (Planung der Transporte bereits in der Entwick- lungsphase)	Deskription
65	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	114-134	Die Kalkulation der Transportkosten (bezüglich der zu beschaffenden Teile) ist eine Schnittstellenaktivität von Logistik, Entwicklung und Einkauf.	Deskription
66	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	135-154	Das Verpackungsdesign ist eine Schnittstellenaktivität.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
67	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	51-159	"Das ist etwas schwieriger. Grundsätzlich beginnt so ein Thema, aus meiner Sicht, was logistikrelevant ist, bereits in der Akquisephase..."	Deskription
68	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	164; 168- 169	Abstimmung erfolgt in Projektteams.	Deskription
69	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	169-172	Abstimmung erfolgt in direktem, persönlichem Kontakt.	Deskription
70	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	177-218	Die interne Logistik (das Logistikkonzept) bzw. die Gestaltung der internen Logistik (z.B. keine Stapler) hat Einfluss auf die Prozessent- wicklung. Die Gestaltung bzw. Ausprägung der internen Logistik ist somit eine Schnittstellenaktivität.	Deskription
71	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	249-263	Es gibt schriftlich fixierte Vorgaben für Abstimmung (geregelt über Projektfortschrittsberichte bzw. Meilensteine darin).	Deskription
72	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	265-283	Gemeinsame Ziele gibt es dahingehend, dass in den Projekten defi- niert ist, wann bestimmte Aufgaben erledigt sein sollen bzw. wann bestimmte Stände erreicht sein sollen. Die Erfüllung dieser Projekt- aufgaben in der vorgegebenen Zeit wird als gemeinsame Zielsetzung angesehen.	Deskription
73	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	286-318	"Aus meiner persönlichen Sicht gibt es da in jeder Organisation Opti- mierungsbedarf oder Verbesserungsbedarf. Ich denke, wir sollten prinzipiell einmal damit anfangen, dass jeder Mitarbeiter überhaupt einmal seine eigenen Aufgaben kennt. ... Soweit würde ich dann noch gar nicht gehen, zu sagen, dass sie wissen, was zu den Aufgaben der anderen gehört. Der erste Schritt ist einmal, dass jeder weiß, was er selber tun sollte."	Deskription
74	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	286-318	Es besteht Verbesserungsbedarf, was das Verständnis der Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs angeht und auch bezüglich des Verständnisses von der jeweils eigenen Rolle.	Deskription
75	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	322-341	Der "Reifegrad" der Entwicklungsbereiche (das Verständnis von funk- tionsbereichsübergreifenden Zusammenhängen) ist ein Einflussfaktor auf die Abstimmung.	Einflussfaktoren
76	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	341-342	Die "menschliche Ebene" ist ein Einflussfaktor.	Einflussfaktoren

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
77	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	342-357	Standards sind ein Einflussfaktor. Standards können vereinheitlichen und vereinfachen, können jedoch auch die Zusammenarbeit hemmen und Ideen verhindern. Bei Funktionsbereichen mit hohem "Reifegrad" können Standards eher hinderlich sein.	Einflussfaktoren
78	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	361-380	Die Organisation eines Unternehmens (und hier insbesondere der Entwicklung) ist ein Einflussfaktor. Eine dezentrale Entwicklung erhöht die Komplexität und den Abstimmungsaufwand, eine zentrale Entwicklung erleichtert die Abstimmung.	Einflussfaktoren
79	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	384-413	Kulturelle Unterschiede sind KEIN Einflussfaktor.	Einflussfaktoren
80	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	384-413	Sprachliche Barrieren sind ein Einflussfaktor.	Einflussfaktoren
81	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	455-469	Eine schlechte Abstimmung führt zu Mehrarbeit bei der Logistik, weil teilweise unnötige Arbeiten gemacht werden. Bei einer besseren Abstimmung würden diese Arbeiten nicht gemacht werden, da von vornherein klar wäre, dass diese nicht notwendig wären.	Auswirkungen
82	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	469-492	Eine schlechte Abstimmung führt zu Verzögerungen der Entwicklungsprojekte und somit zu Mehraufwand und Zusatzkosten.	Auswirkungen
83	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	504-508	Eine gute Abstimmung führt dazu, dass Projektteams "schlanker" gestaltet werden können, also weniger Personal eingesetzt werden muss. Dies geht auch mit geringerem Managementaufwand einher. Je größer ein Team ist, umso schwieriger ist es zu managen.	Auswirkungen
84	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	530-532	Um die Abstimmung zu verbessern, sollte die Transparenz der Logistik hinsichtlich Kosten und Optionen erhöht werden.	Einflussfaktoren
85	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	532-570	Um die Abstimmung zu verbessern, sollte die Entwicklung sich bewusster sein, welchen Einfluss sie auf die Logistik und die Logistikkosten hat (durch Gebindegrößen, Verpackungen, und gemeinsam mit dem Einkauf durch die Beschaffung bzw. Auswahl der Lieferanten).	Einflussfaktoren
86	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	532-570	Die Abstimmung wirkt sich auf die Logistikkosten aus. Eine schlechte Abstimmung führt dabei zu höheren Kosten.	Auswirkungen

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
87	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	570-589	Die Gestaltung der Produktionsversorgung (der internen Logistik) ist eine Schnittstellenaktivität und wirkt sich auf die Produktionsprozesse aus.	Auswirkungen, Deskription
88	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	568-629	Es bestehen noch Potenziale bezüglich der Abstimmung. Verbesserungsmaßnahmen laufen und Verbesserungen sind feststellbar.	Deskription
89	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	589-629	Um die Abstimmung zu verbessern, sollte sich die Logistik bewusster sein, welche Einflüsse ihre Arbeit bzw. ihre Entscheidungen auf andere Bereiche haben und sollte entsprechend mit anderen Bereichen sprechen, die Kommunikation suchen und sich Rückmeldungen holen.	Einflussfaktoren
90	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	633-644	Wenn man es schaffen würde, eine Kennzahl der Abstimmung der beiden Bereiche zu entwickeln, könnte diese Akzeptanz (für entsprechende Veränderungen/Maßnahmen) erzeugen. Somit könnte die Abstimmung verbessert werden.	Einflussfaktoren
91	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	644-674	Es wäre zu prüfen, ob Schnittstellenaktivitäten oder sogar die ganze Schnittstelle eliminiert werden könnte. Bei einem hohen "Reifegrad" der Entwicklung könnte evtl. diese die Logistik mit machen. Somit wäre die Logistik überflüssig und die Schnittstelle könnte eliminiert werden.	Einflussfaktoren
92	Unternehmen B, Ex- perte 3	Experte 3	Logistik	672-673	"Ich glaube unterm Strich, dass wir relativ viele Schnittstellen haben, die wir nicht bräuchten." (Mit Schnittstellen sind Abstimmungen bezüglich von Schnittstelleninhalten gemeint, welche sich evtl. eliminieren ließen durch z.B. Veränderung von Zuständigkeiten für bestimmte Aktivitäten)	Einflussfaktoren
93	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	34-46, 99-102	Es gibt eine Zentrallogistik und jedes Werk hat eine Werkslogistik.	Deskription
94	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	47-99	Verpackungsplanung ist eine Schnittstellenaktivität von Logistik, Entwicklung und Einkauf.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
95	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	107-216	Dazu muss ich jetzt eines sagen, wir haben, seit uns (X) übernommen hat, haben wir auch strukturell einiges verändert. ... Von dem her hat sich da in den letzten Jahren einiges von oben kommend verändert und die Strukturen sind geschaffen worden. Weshalb die Aufgaben- definitionen vielleicht heute noch nicht von jedem gleich gesehen werden. ... Von dem her, was ich jetzt sage, aus meiner Sicht, meine Wahrnehmung, ob dass die Wahrnehmung des Herrn (BPers2) ist und auch die Realität trifft, das ist dann eine andere Nummer.	Deskription
96	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	134-152	Das Logistikkonzept (die interne Logistik in den Werken) hat einen Einfluss auf die Entwicklung bezüglich der Prozessentwicklung (Ferti- gungsplanung).	Deskription
97	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	220-261	Die Vorgaben der Logistik bezüglich maximaler Teilegrößen beein- flussen die Entwicklung. Diese Vorgaben müssen bei der Entwicklung berücksichtigt werden.	Deskription
98	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	261-299	Das Logistikkonzept im Werk, die Planung der Produktionsversorgung ist eine Schnittstellenaktivität. Die Entwicklung möchte den optimalen Produktionsprozess planen, die Logistik möchte ihre Arbeit bezüglich der Versorgung optimieren. Dies resultiert in unterschiedlichen Ziel- setzungen. Z.B. Größe der Verpackungen, Häufigkeit der Versorgung etc.	Deskription
99	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	303-311, 323-329	Für Produktentwicklungen gibt es Projektteams. Abstimmung erfolgt in diesen Projektteams. Zu diesen Projektteams werden nach Bedarf Logistiker hinzugezogen. Darüber hinaus erfolgt bei bestimmten Themen Abstimmung dadurch, dass der jeweilige Projektleiter (aus der Entwicklung) Kontakt mit der Zentrallogistik aufnimmt.	Deskription
100	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	311-320	Eine Schnittstellenaktivität ist die Planung der Lieferung an Kunden bzw. die Entwicklung eines entsprechenden Lieferkonzeptes.	Deskription
101	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	330-348	Abstimmung erfolgt aus den definierten Arbeitspaketen heraus. Bei bestimmten Arbeitspaketen/Aufgaben besteht die Notwendigkeit zur Abstimmung.	Deskription
102	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	351-355	Abstimmung erfolgt per Telefon, per E-Mail oder im persönlichen Kontakt (Zugehen auf Kollegen).	Deskription
103	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	355-373	Es gibt regelmäßige Termine/Meetings zur Abstimmung.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
104	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	379-422	Abstimmung ist über Prozesse vorgeschrieben. Es gibt in Prozessen Meilensteine, zu denen gewisse Arbeitsergebnisse vorliegen müssen und bei denen Abstimmung erfolgt.	Deskription
105	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	426-451	Die Rollen der Mitarbeiter sind weitgehend genau definiert und die Verantwortlichkeiten sind klar.	Deskription
106	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	455-461	Es besteht Zufriedenheit mit der Abstimmung der Funktionsbereiche.	Deskription
107	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	474-532	Produktanlauf (bzw. Planung der Anlauflogistik) ist eine Schnittstel- lenaktivität.	Deskription
108	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	496-515	Die Anzahl der Teile (Komplexität des Produktes) ist ein Einflussfaktor auf die Schnittstelle. Eine hohe Anzahl an Teilen erhöht den Abstim- mungsaufwand.	Einflussfaktoren
109	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	474-532	Die Organisation der Logistik, hier insbesondere der Anlauflogistik, hat einen Einfluss auf die Abstimmung. Eine zentrale Anlauflogistik wirkt hemmend auf die Abstimmung, eine entwicklungsnahe Anlauflo- gistik fördert die Abstimmung.	Einflussfaktoren
110	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	474-532	Es bestehen Probleme in der Abstimmung bezüglich des Produktan- laufs. Die Prozesse der Anlauflogistik, der Zentrallogistik zugehörig, werden den Anforderungen der Entwicklung nicht gerecht.	Einflussfaktoren
111	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	536-551	Mitarbeiter, die nur die Aufgaben ihres Funktionsbereichs verfolgen, Auswirkungen auf andere Bereiche nicht beachten und nicht kom- promissbereit sind, hemmen die Abstimmung. Das gilt für Mitarbeiter beide Bereiche.	Einflussfaktoren
112	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	543-551	Mitarbeiter, die ihren eigenen Funktionsbereich nicht vertreten und immer machen, was die Mitarbeiter des anderen Bereichs wollen, führen dazu, dass schlechte Prozesse entstehen und das Unterneh- men Geld verliert. Das gilt für Mitarbeiter beider Bereiche.	Auswirkungen, Einflussfaktoren
113	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	547-551	Förderlich für die Zusammenarbeit sind kompetente, offene, kompro- missbereite Mitarbeiter.	Einflussfaktoren
114	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	575-583, 615-623	Die Abstimmung wird als gut eingeschätzt.	Deskription
115	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	587-596	Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass Aufgaben nicht erledigt werden.	Auswirkungen

Interview- ausgabe Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
116	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	596-611	Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass Aufgaben nur suboptimal erledigt werden, dass nur suboptimale Lösungen bzw. Ergebnisse herauskommen.	Auswirkungen
117	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	623-643	Eine bessere Anpassung der Prozesse der Anlauflogistik an die Bedürfnisse der Entwicklung würde die Abstimmung verbessern.	Einflussfaktoren
118	Unternehmen B, Ex- perte 4	Experte 4	F&E	643-667	Die Zuständigkeiten, hier für die Verpackungsplanung, sollten klarer geregelt sein. Dies würde die Abstimmung verbessern.	Einflussfaktoren
119	Unternehmen C, Ex- pertern 5 und 6	Experte 6	Logistik	2-14, 17- 23, 108- 132	"... Die geben Bauelemente frei, kümmern sich um die Produkt Maturity, das muss eine gewisse Maturity haben, dass es bei uns erst einmal durchkommt. Hier wird das in SAP übernommen. ..." "...die Entwickler kümmern sich z.B. nicht darum, ob ein Widerstand oder ob ein Item beschaffbar ist oder nicht; die gucken nur, ob es freigegeben ist oder nicht oder ob die Sachen abgekündigt sind, wird dort geprüft. Wenn das frei gegebene Produkte sind oder frei gegebene Komponenten, dann ist dann die Tätigkeit dort beendet und dann wird unser Einkauf, der in (X) sitzt, der ist dann in der Pflicht mit den entsprechend frei gegebenen Lieferanten die Sachen einzukaufen oder die Bedingungen auszuhandeln."	Deskription
120	Unternehmen C, Ex- pertern 5 und 6	Experte 6	Logistik	122-132	Das Review von Produktentwicklungen ist eine Schnittstellenaktivität. Die Logistik ist im Reviewprozess dabei und gibt ggf. auch Feedback an die Entwicklung. Es gibt gemeinsame Termine zum Review.	Deskription
121	Unternehmen C, Ex- pertern 5 und 6	Experte 6	Logistik	174-181	Abstimmung erfolgt vorgeschrieben über Prozesse (hier Reviewprozess).	Deskription
122	Unternehmen C, Ex- pertern 5 und 6	Experte 6	Logistik	181-187	Abstimmung erfolgt in Einzelabsprachen per Telefon oder E-Mail.	Deskription
123	Unternehmen C, Ex- pertern 5 und 6	Experte 6	Logistik	181-187	Die Nutzung von Abstimmung in direktem Kontakt (per Telefon oder E-Mail) ist abhängig von der persönlichen Beziehung der Mitarbeiter.	Deskription, Einflussfaktoren
124	Unternehmen C, Ex- pertern 5 und 6	Experte 6	Logistik	189-201	Abstimmung erfolgt in Regelmeetings.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
125	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	234-242	"Es gibt einen Planer, der für die Koordination, sowohl die Stunden- koordination, diese Manpower überprüft und die Kosten, glaube ich auch, überprüft. Das machen aber auch teilweise wir. Das ist dieser Produktmanager, der in (X) sitzt, dieser Oberaufseher über die Pro- duktkosten. Die Produktstrategie legt fest, wir gehen in einen Markt hinein, wir wollen ein Produkt erfinden. Das hat jetzt mit uns nichts zu tun, wir sind jetzt eher das ausführende Organ. Wenn die jetzt in (X) etwa 100 neue Produkte reindrücken wollen, dann können wir nur sagen, wir haben eben Kapazität um 100 Produkte umzusetzen oder eben nicht. Da gibt es ja Programmplanungen. Aber das ist dann Produktstrategieplanung."	Deskription
126	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	245-248	Die Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Bereichs sind beiden Seiten klar.	Deskription
127	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	253-263	Die tatsächlich durchgeführten Abstimmungsaktivitäten sind ausrei- chend für den bestehenden Abstimmungsbedarf. Der Abstimmungs- bedarf ist in den verschiedenen Phasen der Produktentwicklung un- terschiedlich.	Deskription
128	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	266-274	Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter ist ein Einflussfaktor auf die Ab- stimmung. Bei hoher Arbeitsbelastung können Detailfragen weniger behandelt werden.	Einflussfaktoren
129	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	277-278, 339-343	Die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter sind ein Einflussfaktor auf die Abstimmung. Die Beziehungsdauer spielt eine Rolle. Längere Beziehungen sind förderlich.	Einflussfaktoren
130	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	281-285	Die definierten Prozesse (Meilensteine) haben einen Einfluss auf die Abstimmung. Je nach Ausprägung fördern sie die Abstimmung oder nicht.	Einflussfaktoren
131	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	317-320	Die Abstimmung hat sich kontinuierlich verbessert.	Deskription
132	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	333-337	Es müssen Verantwortlichkeiten festgelegt sein bei Entwicklung und Logistik. Die "Schnittstellenpersonen" also die Ansprechpartner müs- sen klar sein.	Einflussfaktoren
133	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	346-350	Die Abstimmung wird als sehr gut eingeschätzt.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
134	Unternehmen C, Ex- perten 5 und 6	Experte 6	Logistik	369-372	Regelmäßiger und häufiger Austausch sowie schnelles Reagieren bei Problemen sind wichtig für die Abstimmung und eine Möglichkeit, diese zu verbessern. Schneller und direkter Austausch (Telefon, E- Mail) ist wichtig.	Einflussfaktoren
135	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	13-21	"Da habe ich nicht so wahnsinnig viele Einblicke, wie die Logistik organisiert ist. Bei der Logistik ist es so, dass das im Prinzip ein eige- ner Bereich ist, den wir, soweit ich es sehen würde, aufgeteilt haben in den Bereich, der die Organisationsachen macht für die Logistik und der die Lieferanteile macht, weil wir das über zwei Standorte haben. Hier in (X) ist es keine Produktion, ist es keine Auslieferung. Es ist gar keine Produktionsstätte. Aber die Logistik ist trotzdem an- gesiedelt, die zuständig ist, die Organisation, wenn irgendwelche Anfragen, wenn irgendwelche Lieferabstimmungen sind, die finden hier statt und die eigentliche Lieferung findet dann in (X) statt. Da haben wir direkt ein Werk, da ist die Produktion, da ist auch die Aus- lieferung."	Deskription
136	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	76-81	"Gut, ich würde sehen, Logistik ist einerseits dafür zuständig, die Ma- terialplanung zu machen, also zu gucken, dass Materialien, die benö- tigt werden in ausreichendem Maße vorhanden sind, dass Produktion eingetaktet ist, dass man eben zu den ge-planten Lieferterminen die Systeme produzierbar hat, ausliefern kann und dass man in vernünfti- ger Qualität ausliefern kann. Das ist so der Teil, den ich im Wesentli- chen sehen würde."	Deskription
137	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	89-91	Sobald die Produkte entwickelt und in Serie sind, bekommt die Ent- wicklung kaum mehr etwas mit bezüglich möglicher Probleme, Ab- laufschwierigkeiten. Es gibt kaum Informationsrückflüsse an die Ent- wicklung.	Deskription
138	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	89-95	Auswirkungen auf die Logistik treten lediglich dann auf, wenn es Nachentwicklungen, Neuentwicklungen wegen Abkündigungen oder Produktverbesserungen gibt, die in die Serie einfließen müssen.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
139	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	97-102	Die beiden Funktionsbereiche arbeiten parallel bei Entwicklungsprojekten. Die Arbeitsabläufe sind parallel (gemeint: unabhängig), bis auf einzelne Übergabepunkte bzw. Synchronisationspunkte. Es gibt bei Entwicklungsprojekten einen gemeinsamen Start und man schaut, wo es Übergabepunkte gibt.	Deskription
140	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	105-114, 116-122	Abstimmung erfolgt durch Meetings/Treffen oder Telefonkonferenzen, die durch Meilensteine im Prozess vorgeschrieben sind. Erster Meilenstein ist "Start der Entwicklung". Bei diesem Termin wird die Logistik über die neue Entwicklung (das Projekt) informiert und auch über die Punkte, an denen sie etwas tun muss. Im Weiteren findet dann Abstimmung bei den entsprechenden Meilensteinen statt.	Deskription
141	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	125-135, 137-143	Abstimmung findet auch informell (direkter Kontakt) statt. Das kommt allerdings nur bei Problemen vor bzw. wenn akut etwas abzustimmen ist.	Deskription
142	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	137-143	Die informelle Abstimmung kommt ziemlich häufig vor, weil die vorgeschriebenen Meilensteine zur Abstimmung teilweise sehr weit auseinander liegen. (Teilweise zu weit auseinander: es gäbe bereits vieles zu besprechen)	Deskription
143	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	137-144	Die persönlichen Kontakte haben Einfluss auf die Abstimmung. Kontakte sind wichtig für die Abstimmung.	Einflussfaktoren
144	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	149-156	Es gibt fest vorgeschriebene Abstimmung.	Deskription
145	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	158-162	Es gibt keine gemeinsamen Ziele von Logistik und Entwicklung.	Deskription
146	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	165-173	Die Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs sind nur teilweise klar. Man findet jedoch immer einen Einstiegspunkt, einen Mitarbeiter, der vielleicht nicht genau passt und der dann weiterverweist auf entsprechende Kollegen.	Deskription
147	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	186-199	Der Abstimmungsbedarf wird nicht durch die durchgeführten Abstimmungsaktivitäten gedeckt. Der Bedarf an Abstimmung ist höher, als die tatsächliche/praktizierte Abstimmung.	Deskription

Interview- ausgabe Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
148	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	186-199	Es gibt viele Situationen, in denen die Funktionsbereiche nicht wis- sen, was beim jeweils anderen Bereich gerade abläuft, ob es Proble- me gibt. Dadurch erhält man teilweise verspätet bestimmte Informati- onen und man hätte anders reagieren können, wenn man es früher gewusst hätte.	Deskription
149	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	203-211	Die Zusammenarbeit wird gefördert von Informationen über die Berei- che und darüber, was in den Bereichen passiert.	Einflussfaktoren
150	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	206-208	"Das ist oftmals auch ein gewisses Defizit, wenn man nicht genau weiß, was läuft in den einzelnen Bereichen. Dann weiß man nicht, welche Informationen benötigen die."	Deskription
151	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	211-213	Zeitmangel und Druck wirken sich negativ auf die Abstimmung aus.	Einflussfaktoren
152	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	213-218	Probleme mit den Produkten, insbesondere Probleme mit Produkten bei Kunden, führen zu einer erhöhten Abstimmung ("engeres Ab- stimmungsverhalten").	Einflussfaktoren
153	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	221-229	Die Abstimmung ist bereits besser geworden (durch Maßnahmen wie Prozessmeilensteine), aber sie ist immernoch nicht ausreichend.	Deskription
154	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	237-242	Die Abstimmung ist verbesserungswürdig. Negativ beeinflusst wird sie vor allem durch ein Informationsdefizit (fehlende Informationsver- fügbarkeit) und durch fehlendes Verständnis von der Notwendigkeit der Abstimmung.	Deskription
155	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	244-246	Positive Auswirkung von guter Abstimmung ist, dass die funktionsbe- reicheren Prozesse, also die Prozesse der einzelnen Funktions- bereiche, durch die Abstimmung unterstützt werden und die entspre- chenden Ziele erreicht werden.	Auswirkungen
156	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	246-248	Positive Auswirkung von guter Abstimmung ist, dass effiziente Abläu- fe entstehen und beide Seiten (Funktionsbereiche) davon profitieren.	Auswirkungen
157	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	248-254	Durch schlechte Abstimmung kommen (noch unvollständige) Informa- tionen teilweise zu früh oder zu unkoordiniert und führen dazu, dass daraus falsche Aktionen abgeleitet werden. Wenn später andere In- formationen vorliegen, merkt man dann den Fehler.	Auswirkungen, Deskription

Interview- ausage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
158	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	269-277	Schlechte Abstimmung hat negative Auswirkungen auf Zeit und Kosten, führt also zu Verzögerungen der Produkte und/oder schließlich zu höheren Preisen. Davon ist dann der Vertrieb betroffen. Evtl. kommen Produkte für Kunden zu spät oder sind zu teuer.	Auswirkungen
159	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	269-277, 280, 293- 296	Schlechte Abstimmung hat negative Auswirkungen auf andere Funktionsbereiche, insbesondere direkt angrenzende Bereiche, also Vertrieb und Produktion.	Auswirkungen
160	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	283-296	Schlechte Abstimmung kann sich negativ auf das gesamte Unternehmen auswirken. Das Image des Unternehmens bzw. dessen Kompetenz kann in Frage gestellt werden. Diese Unternehmensauswirkungen treten schnell auf ("Also die Unternehmensauswirkung ist da. Die ist relativ schnell da.")	Auswirkungen
161	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	299-300	Die Abstimmung könnte verbessert werden durch besseren Informationsaustausch.	Einflussfaktoren
162	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	299-307	Die Abstimmung könnte dadurch verbessert werden, dass die funktionsbereichsinternen Prozesse weniger parallel laufen, sondern koordinierter sind. Das kann man erreichen durch "überschneidendes Zusammenarbeiten" und durch engere, konkretere Übergabepunkte, z.B. wöchentliche Abstimmungen. Permanente anstatt temporäre Abstimmung.	Einflussfaktoren
163	Unternehmen C, Ex- perte 7	Experte 7	F&E	311-336, 339-343, 347-359	Für die Entwicklung wichtige Informationen, welche bei der Logistik aufgrund ihrer Aktivitäten auftreten, werden nicht konsequent an die Entwicklung weitergegeben. Informationsrückflüsse über Produkte, welche bereits in Serie bzw. im Markt sind, finden nicht ausreichend statt. Gründe dafür sind, dass den bereits entwickelten Produkten weniger Bedeutung beigemessen wird und dass es keine definierten Prozesse hierfür gibt.	Deskription, Einflussfaktoren
164	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	14-21	"Die Fertigung ist in (X), da habe ich nur den Einblick, es wird dort (CProd) ausgeliefert. ..."	Deskription
165	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	25	"Also von der Logistik, da bekomme ich jetzt in der Entwicklung nicht so viel mit."	Deskription
166	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	26-28	In die weiteren Abläufe nach der Installation der Software auf den Produkten, ist die Softwareentwicklung nicht mehr eingebunden.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
167	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	28-30	Abstimmung erfolgt bei Problemen "auf dem kleinen Dienstweg".	Deskription
168	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	47-61	Wenn Termine von Seiten der Softwareentwicklung nicht zu halten sind, dann hat das Auswirkungen auf die Logistik bzw. auf die Auslie- ferung der Produkte.	Auswirkungen, Deskription
169	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	64-76	"In den Konsortialgesprächen werden immer solche Forecasts ge- macht, ..."	Deskription
170	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	96-105	Abstimmung erfolgt in persönlichem Kontakt.	Deskription
171	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	96-105	Die funktionsbereichsübergreifenden Beziehungen (enger Kontakt, gutes Verhältnis) werden als wichtig erachtet. Dadurch können Dinge schaffen, die man ansonsten nicht schaffen würde.	Einflussfaktoren
172	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	109-116	Die Softwareentwicklung stimmt sich teilweise indirekt mit der Logistik ab. Abstimmung in Projekten erfolgt von Seiten der Softwareentwick- lung mit dem Projektleiter und dieser stimmt sich mit der Logistik ab.	Deskription
173	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	120-131	Abstimmung erfolgt in Meetings.	Deskription
174	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	134-139	Informelle Abstimmung gibt es auch. Dies erfolgt, wenn Probleme bestehen bzw. wenn es Rückfragen gibt.	Deskription
175	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	143-147	Fest vorgeschriebene Abstimmung gibt es über die in Prozessen definierten Meilensteine.	Deskription
176	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	149-154	"Ja, einen zufriedenen Kunden zu haben. ..."	Deskription
177	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	157-160	Das Verständnis von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs wird als vorhanden eingeschätzt.	Deskription
178	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	164-166	Es besteht ein höherer Abstimmungsbedarf, als dieser durch die prak- tizierten Abstimmungsaktivitäten gedeckt wird.	Deskription
179	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	169-195	Der Informationsaustausch zwischen den Funktionsbereichen funkti- oniert nicht immer. Dies könnte evtl. durch entsprechende luk- Systeme gefördert/unterstützt werden.	Deskription, Einflussfaktoren
180	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	198-199	Eine starke Fluktuation wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus.	Einflussfaktoren

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
181	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	199-206	Feste Ansprechpartner über eine lange Zeit fördern die Abstimmung.	Einflussfaktoren
182	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	206-241	Die Beteiligung vieler Akteure (z.B. einer Fremdfirma) wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus, also z.B. Abstimmung zwischen Entwicklung, Logistik und Fremdfirma notwendig.	Einflussfaktoren
183	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	285	Je mehr man sich abstimmt, umso besser.	Auswirkungen
184	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	285-293	Es ist eine "Gradwanderung" (Konflikt) zwischen Zeit investiert für Abstimmung und Zeit investiert in die eigene Arbeit.	Einflussfaktoren
185	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	297-298	Eine Datenbank (ein IuK-System) für den Austausch von Informationen würde sich positiv auf die Abstimmung auswirken.	Einflussfaktoren
186	Unternehmen C, Ex- perte 8	Experte 8	F&E	302-335, 338	Rückfluss von Informationen wäre wünschenswert und eine Möglichkeit, die Abstimmung zu verbessern. Wenn Produkte im Markt sind, ist es für die Softwareentwicklung schwierig, Informationen/Daten zu diesen Produkten bzw. deren Betrieb in der Praxis zu erhalten. Diese Informationen wären für die Entwicklung jedoch wichtig. Die Logistik, die im Kundenkontakt steht, könnte diese Informationen ggf. liefern.	Einflussfaktoren
187	Unternehmen D, Ex- peren 9 und 10	Experte 10	F&E	3-16, 18- 24	Die Logistik ist ein eigenständiger Bereich mit verschiedenen Abteilungen wie Transport und Lagerung, Wareneingangsprüfung.	Deskription
188	Unternehmen D, Ex- peren 9 und 10	Experte 9	Logistik	118-125, 127-129, 163-168	F&E ist ein eigenständiger Bereich bestehend aus Technologieentwicklung und Geräteentwicklung.	Deskription
189	Unternehmen D, Ex- peren 9 und 10	Experte 10	F&E	182-205	Die Entwicklung spielt bei der Lieferantenauswahl eine große Rolle, weil sie über die Definition der Teile viele Vorgaben macht. Die Einschränkungen in der Lieferantenauswahl haben Auswirkungen auf die Logistik, da die Lieferanten unterschiedliche logistische Kompetenzen haben und unterschiedlich geeignet sind, einen guten Materialfluss zu realisieren. "Wenn das alles zu spezifisch ist, dann führt das dazu, dass man nur noch einen Lieferanten aussuchen kann zum Schluss und der Lieferant ist dann vielleicht technisch in der Lage dieses Teil zu bauen oder in irgendeiner Form herzustellen, aber er hat möglicherweise nicht die logistischen Kompetenzen, die wir benötigen, um einen vernünftigen Materialfluss zustande zu bringen."	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
190	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 10	F&E	208-209	Die Entwicklung sollte die Lieferantenauswahl nicht zu stark ein- schränken.	Deskription
191	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	212-225, 229-255	Die Logistik muss die Produkte handhaben können. Stückzahl und Größe haben Einfluss auf die Handhabung und die Nutzung von Au- tomatisierung. Diese Einflussfaktoren kommen aber ursprünglich vom Markt bzw. von den Kunden. Anforderungen des Marktes bzw. der Kunden haben Auswirkungen auf die Entwicklung.	Deskription
192	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	234-255	Die Logistik hat Einfluss auf die Entwicklung über Vorgaben dazu, wie Material/Teile an die Arbeitsplätze gebracht werden und dort bereit- gestellt werden. Das logistische System beeinflusst die Entwicklung.	Deskription
193	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 10	F&E	265-286	Die Entwicklung hat Einfluss auf die Logistik durch die Herstellung von Varianz im Prozess (also die Gestaltung des Produktionsprozes- ses durch die Entwicklung (Prozessentwicklung)). Große Varianz bereits vorne im Prozess erschwert die logistische Steuerung, wäh- rend wenig Varianz und eine später Varianzerzeugung die logistische Steuerung erleichtern.	Deskription
194	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 10	F&E	288-291	In der Entwicklung werden grundlegende Dinge festgelegt, welche Einfluss u.a. auf die Logistik haben. Was in der Entwicklung festgelegt wird, kann man in der Regel danach nicht mehr ändern.	Deskription
195	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	356-376, 381-416	Abstimmung erfolgt durch Zusammenarbeit in Projekten.	Deskription
196	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	397-416	Abstimmung erfolgt durch Meetings/Besprechungen, welche im Pro- jektplan fixiert sind.	Deskription
197	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	442-469	Abstimmung erfolgt auch informell, allerdings nur bei Proble- men/Konflikten. Wenn Dinge festgelegt werden müssen, kann dies nicht auf informellem Weg erfolgen.	Deskription
198	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 10	F&E	470-486	Informelle Abstimmung wird zum Ideenaustausch genutzt.	Deskription

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
199	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9 und 10	F&E, Logistik	397-416, 442-469, 470-486, 493-522	Die Abstimmung ist stark geregelt durch fixierte Vorgaben in Projekt- plänen und Prozessbeschreibungen. Abstimmung außerhalb dieses Rahmens erfolgt eher selten, bei Problemen, Konflikten, Ideenaus- tausch. Diese starken Vorgaben werden aber positiv gesehen: "weil die Leute sollen sich nicht Gedanken machen darüber, wie mache ich Standardabläufe anders, nicht darüber Zeit verlieren, sich Gedanken machen, sondern die Leute sollen in den Prozess denken und nicht, wie mache ich denn heute etwas und morgen mache ich das dann mal so. Sondern das was sie leben, die Wissenschaft, was uns Geld bringt und mit unseren Produkten vorwärts bringt." (Experte 9, 507- 512)	Deskription
200	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	525-529	"Wir kommitten uns in den Meilensteinen, gewisse Meilenstein- Checklisten gemeinsam zu Meilensteinen fertig zu haben. Da wird die Logistik abgefragt, da wird der Einkauf abgefragt, da wird Marketing abgefragt und wird unser Betriebsmittelbau und die Fertigung abge- fragt und unsere Gerätesicherheit, die die Zulassung macht, wird auch da drin abgefragt."	Deskription
201	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 10	F&E	533-548, 560-562	Die Kenntnis der Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funkti- onsbereichs ist sehr unterschiedlich. Sowohl in Logistik, als auch in Entwicklung, gibt es Mitarbeiter, die viel mit dem anderen Bereich zu tun haben und die Rollen daher gut kennen. Es gibt jedoch auch Mit- arbeiter, welche kaum Berührungspunkte haben und die Rollen somit auch nicht kennen.	Deskription
202	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	568-578	Es besteht teilweise mehr Abstimmungsbedarf, als tatsächliche Ab- stimmung stattfindet.	Deskription
203	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	568-578	Die Häufigkeit der Abstimmungsaktivitäten hat Einfluss auf die Ab- stimmung. Zu seltene Abstimmung hat negative Auswirkungen und führt dazu, dass notwendige Informationen zu spät kommen.	Einflussfaktoren
204	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 10	F&E	582-591	Eine unklare Zielsetzung bezüglich der Projekte hemmt die Zusam- menarbeit.	Einflussfaktoren
205	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	592-616	Standards vorzugeben (Regeln, Prozesse, Abläufe) verbessert die Abstimmung.	Einflussfaktoren
206	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9 und 10	F&E, Logistik	616-642	Kritikfähigkeit der Mitarbeiter und das Vorhandensein eines Verbesse- rungsvorschlagswesens wirken sich positiv auf die Abstimmung aus	Einflussfaktoren

Interview- aussage Nr.	Interview	Experte	Experte aus	Zeile(n)	Aussage (Paraphrase oder "wörtlich") (Wörtlich, wenn exakter Wortlaut für die Aussage von Bedeutung ist. Z.B. wenn Formulierungen, Ausdruckswahl Einfluss auf die Bedeutung haben)	Kategorie
207	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	643-654	Die Abstimmung hat sich in den letzten Jahren durch das Verbesserungsvorschlagswesen stark verbessert.	Deskription, Einflussfaktoren
208	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	656-672, 674-681	Die "Diskussionskultur" bzw. "Streitkultur" im Unternehmen wirkt sich auf die Abstimmung aus. Streiten auf sachlicher Ebene fördert die Abstimmung.	Einflussfaktoren
209	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9 und 10	F&E, Logistik	684-701	Eine schlechte Abstimmung führt zu Verzögerungen der Produktentwicklungsprojekte (Meilensteine werden nicht gehalten). "Der Zeitrahmen, die Meilensteine werden nicht erreicht. Der eine wartet auf den anderen und sagt dem nicht Bescheid."	Auswirkungen
210	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	689-691, 693-701	Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass die Produkte teurer werden.	Auswirkungen
211	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9	Logistik	701-715	Eine schlechte Zusammenarbeit führt zu Fluktuation. "Wenn die Zusammenarbeit schlecht ist, springt Ihnen der eine oder andere von Bord, weil je nachdem wie der Markt gerade ist, verlieren Sie die Mitarbeiter. Die haben keine Lust auf Hickhack. ..."	Auswirkungen
212	Unternehmen D, Ex- perten 9 und 10	Experte 9 und 10	F&E, Logistik	728-740	Der Informationsaustausch zwischen den Funktionsbereichen könnte weiter verbessert werden. Die Entwicklung ist sehr gut über die Logistik informiert, die Logistik jedoch nicht über die Entwicklung. Das sollte weiter verbessert werden.	Einflussfaktoren

Tabelle 50: Extrahierte Aussagen der Expertengespräche

VIII.V.II Forschungsaussagen der Expertengespräche

Die nachfolgenden Tabellen enthalten die aus der Analyse der Expertengespräche gewonnenen Forschungsaussagen. Die Forschungsaussagen sind entsprechend der Fälle und Kategorien in Tabellen untergliedert.

VIII.V.II.I Fall A

Fall A: Deskription	
Fall-A-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und Entwicklung.
Fall-A-Deskr.2	Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs Logistik, welche Einfluss auf die Entwicklung haben.
Fall-A-Deskr.3	Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs Entwicklung, welche Einfluss auf die Logistik haben.
Fall-A-Deskr.4	Die Güte der logistischen Aktivitäten hat Einfluss auf die Arbeit der Logistik.
Fall-A-Deskr.5	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Bestellung neuer Materialien.
Fall-A-Deskr.6	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Bereitstellung von Materialien durch die Logistik.
Fall-A-Deskr.7	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Festlegung neuer Teile im Rahmen von Produktentwicklungen.
Fall-A-Deskr.8	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Umbuchung von Material auf Entwicklungsanlagen.
Fall-A-Deskr.9	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und Entwicklung ist die Abwicklung von Materialrücksendungen bzw. Reparaturen.
Fall-A-Deskr.10	Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und Entwicklung wird als passend empfunden.
Fall-A-Deskr.11	Es besteht Zufriedenheit mit der Abstimmung von Logistik und Entwicklung.
Fall-A-Deskr.12	Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels persönlicher Weisung statt.
Fall-A-Deskr.13	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels Selbstabstimmung statt.
Fall-A-Deskr.13.1	Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung lediglich informell in persönlichen Gesprächen oder Telefonaten.
Fall-A-Deskr.13.2	Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt keinerlei Abstimmung durch formelle Kommunikation.
Fall-A-Deskr.14	Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels Standardisierung von Arbeitsprozessen statt.
Fall-A-Deskr.15	Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels Standardisierung von Arbeitsergebnissen statt.
Fall-A-Deskr.16	Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und Entwicklung mittels Standardisierung von Rollen statt.

Tabelle 51: Forschungsaussagen Fall A: Deskription

Fall A: Einflussfaktoren	
Fall-A-Einfl.1	Der Informationsaustausch zwischen Logistik und Entwicklung hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-A-Einfl.1.1	Ein verbesserter Informationsaustausch führt zu einer besseren Abstimmung.
Fall-A-Einfl.2	Das Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und Entwicklung.
Fall-A-Einfl.2.1	Ein besseres Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs führt zu einer besseren Abstimmung.
Fall-A-Einfl.2.2	Die Durchführung teambildender Maßnahmen wirkt sich positiv auf das Verständnis von den Aufgaben der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs aus und dieses Verständnis wirkt sich positiv auf die Abstimmung deren Abstimmung aus. Somit wirken teambildende Maßnahmen indirekt - über das gegenseitige Aufgabenverständnis - positiv auf die Abstimmung von Logistik und Entwicklung.
Fall-A-Einfl.3	Die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und Entwicklung haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-A-Einfl.3.1	Gute persönliche Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und Entwicklung wirken sich positiv auf die Abstimmung aus, schlechte persönliche Beziehungen führen zu Problemen.
Fall-A-Einfl.3.2	Langfristige persönliche Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und Entwicklung wirken sich positiv auf die Abstimmung der Funktionsbereiche aus.
Fall-A-Einfl.3.3	Gegenseitige Wertschätzung der Mitarbeiter von Logistik und Entwicklung wirkt sich positiv auf die Abstimmung der Funktionsbereiche aus.
Fall-A-Einfl.4	Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-A-Einfl.4.1	Das Vorliegen von wenigen verbindlichen Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.

Tabelle 52: Forschungsaussagen Fall A: Einflussfaktoren

Fall A: Auswirkungen	
Fall-A-Ausw.1	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Entwicklung hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.
Fall-A-Ausw.1.1	Eine schlechte Abstimmung von Logistik und Entwicklung hat negative Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.
Fall-A-Ausw.2	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Entwicklung hat Auswirkungen auf die Entwicklungsprojekte.
Fall-A-Ausw.2.1	Eine schlechte Abstimmung führt zu Verzögerungen der Entwicklungsprojekte.
Fall-A-Ausw.3	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und Entwicklung hat Auswirkungen auf die Mitarbeiter der Funktionsbereiche.
Fall-A-Ausw.3.1	Eine gute Abstimmung von Logistik und Entwicklung wirkt motivierend auf die Mitarbeiter.
Fall-A-Ausw.3.2	Eine gute Abstimmung von Logistik und Entwicklung führt zu einer besseren Leistung der Mitarbeiter.
Fall-A-Ausw.3.3	Eine schlechte Abstimmung von Logistik und Entwicklung führt zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter.

Tabelle 53: Forschungsaussagen Fall A: Auswirkungen

VIII.V.II.II Fall B

Fall B: Deskription	
Fall-B-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E.
Fall-B-Deskr.2	Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs Logistik, welche Einfluss auf F&E haben.
Fall-B-Deskr.3	Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs F&E, welche Einfluss auf die Logistik haben.
Fall-B-Deskr.4	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Gestaltung der internen Logistik.
Fall-B-Deskr.5	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Festlegung der Gebindegrößen der zu beschaffenden Materialien.
Fall-B-Deskr.6	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Akquise von Kundenaufträgen.
Fall-B-Deskr.7	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Planung der Transporte.
Fall-B-Deskr.8	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Planung der Anlauflogistik.
Fall-B-Deskr.9	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Planung der Lieferungen an die Kunden.
Fall-B-Deskr.10	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Kalkulation der Transportkosten der zu beschaffenden Materialien.
Fall-B-Deskr.11	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Verpackungsplanung.
Fall-B-Deskr.12	Die Abstimmung von Logistik und F&E hat sich verbessert, es bestehen jedoch weiterhin Verbesserungspotenziale.
Fall-B-Deskr.12.1	Die Abstimmung wird als gut eingeschätzt.
Fall-B-Deskr.13	Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels persönlicher Weisung statt.
Fall-B-Deskr.14	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Selbstabstimmung statt.
Fall-B-Deskr.14.1	Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung informell in persönlichen Gesprächen, Telefonaten und per E-Mail.
Fall-B-Deskr.14.2	Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung formell in regelmäßigen Besprechungsterminen.
Fall-B-Deskr.15	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsprozessen statt.
Fall-B-Deskr.16	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsergebnissen statt.
Fall-B-Deskr.17	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Rollen statt.
Fall-B-Deskr.17.1	Ein rudimentäres Verständnis von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs liegt vor.

Tabelle 54: Forschungsaussagen Fall B: Deskription

Fall B: Einflussfaktoren	
Fall-B-Einfl.1	Das Sich-bewusst-sein der Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf den jeweils anderen Funktionsbereich hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.2	Der Informationsaustausch zwischen Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-B-Einfl.3	Die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-B-Einfl.4	Die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-B-Einfl.4.1	Mitarbeiter, welche lediglich die Aufgaben ihres Funktionsbereichs verfolgen und nicht kompromissbereit sind, wirken hemmend auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.4.2	Kompetente, offene und kompromissbereite Mitarbeiter wirken förderlich auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.5	Kulturelle Unterschiede der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben keinen Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-B-Einfl.6	Sprachliche Barrieren der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-B-Einfl.6.1	Sprachliche Barrieren der Mitarbeiter von Logistik und F&E hemmen die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-B-Einfl.7	Die Organisation eines Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.7.1	Die Organisation der Logistik hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.7.2	Die Organisation von F&E hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.7.3	Zentralisation kann sowohl förderlich als auch hemmend auf die Abstimmung von Logistik und F&E wirken. Zentralisation der Logistik wird als hemmend empfunden, Zentralisation von F&E wird als förderlich empfunden.
Fall-B-Einfl.8	Die Regelung von Zuständigkeiten für Aufgaben von Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-B-Einfl.8.1	Eine klare Regelung von Zuständigkeiten für Aufgaben von Logistik und F&E fördert die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.9	Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.9.1	Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten können sowohl förderlich als auch hemmend auf die Abstimmung von Logistik und F&E wirken.
Fall-B-Einfl.10	Die Gestaltung von Prozessen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.10.1	Eine Berücksichtigung der Bedürfnisse von Logistik und F&E bei der Gestaltung von Prozessen wirkt förderlich auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.11	Die Komplexität der Produkte des Unternehmens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.11.1	Eine hohe Produktkomplexität führt zu hohem Abstimmungsbedarf von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.12	Die Transparenz der Logistik bezüglich ihrer Möglichkeiten und ihrer Kosten hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-B-Einfl.12.1	Eine hohe Transparenz der Logistik bezüglich ihrer Möglichkeiten und ihrer Kosten wirkt förderlich auf die Abstimmung von Logistik und F&E.

Fall B: Einflussfaktoren	
Fall-B-Einfl.13	Die Existenz einer Kennzahl der Abstimmung von Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-B-Einfl.13.1	Die Existenz einer Kennzahl der Abstimmung von Logistik und F&E wirkt förderlich auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.

Tabelle 55: Forschungsaussagen Fall B: Einflussfaktoren

Fall B: Auswirkungen	
Fall-B-Ausw.1	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Erfüllung von Aufgaben.
Fall-B-Ausw.1.1	Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass Aufgaben überhaupt nicht oder nur suboptimal erledigt werden.
Fall-B-Ausw.2	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entwicklungsprojekte.
Fall-B-Ausw.2.1	Eine schlechte Abstimmung führt zu Verzögerungen der Entwicklungsprojekte.
Fall-B-Ausw.3	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entstehung von Mehrarbeit.
Fall-B-Ausw.3.1	Eine schlechte Abstimmung führt zu einem erhöhten Aufkommen von Mehrarbeit.
Fall-B-Ausw.4	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entstehung von Kosten.
Fall-B-Ausw.4.1	Eine schlechte Abstimmung führt zu erhöhten Kosten für das Unternehmen.
Fall-B-Ausw.5	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens.
Fall-B-Ausw.5.1	Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass schlechte Prozesse entstehen.
Fall-B-Ausw.6	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf den Personaleinsatz und den Managementaufwand bei Projekten.
Fall-B-Ausw.6.1	Eine gute Abstimmung führt dazu, dass ein geringerer Personaleinsatz in Projekten notwendig ist.
Fall-B-Ausw.6.2	Eine gute Abstimmung führt zu einem verringerten Managementaufwand bei Projekten.

Tabelle 56: Forschungsaussagen Fall B: Auswirkungen

VIII.V.II.III Fall C

Fall C: Deskription	
Fall-C-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E.
Fall-C-Deskr.2	Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs F&E, welche Einfluss auf die Logistik haben.
Fall-C-Deskr.3	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Produktentwicklung.
Fall-C-Deskr.4	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Nachentwicklung von Produkten.
Fall-C-Deskr.5	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist das Review von Produkten.
Fall-C-Deskr.6	Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E wird von den Experten unterschiedlich empfunden.
Fall-C-Deskr.6.1	Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E wird von der Logistik als passend empfunden.
Fall-C-Deskr.6.2	Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E wird von F&E als nicht passend empfunden. Der Abstimmungsbedarf wird durch die Abstimmungsaktivitäten nicht gedeckt.
Fall-C-Deskr.7	Die Abstimmung von Logistik und F&E hat sich kontinuierlich verbessert.
Fall-C-Deskr.8	Die Abstimmung von Logistik und F&E wird von den Experten unterschiedlich eingeschätzt.
Fall-C-Deskr.8.1	Die Abstimmung von Logistik und F&E wird von der Logistik als sehr gut eingeschätzt.
Fall-C-Deskr.8.2	Die Abstimmung von Logistik und F&E wird von F&E als verbesserungswürdig eingeschätzt.
Fall-C-Deskr.9	Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels persönlicher Weisung statt.
Fall-C-Deskr.10	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Selbstabstimmung statt.
Fall-C-Deskr.10.1	Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung informell mit Telefonaten und per E-Mail.
Fall-C-Deskr.10.2	Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung formell in regelmäßigen Besprechungen.
Fall-C-Deskr.11	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsprozessen statt.
Fall-C-Deskr.12	Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsergebnissen statt.
Fall-C-Deskr.13	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Rollen statt.
Fall-C-Deskr.13.1	Ein rudimentäres Verständnis von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs liegt vor.

Tabelle 57: Forschungsaussagen Fall C: Deskription

Fall C: Einflussfaktoren	
Fall-C-Einfl.1	Der Informationsaustausch zwischen Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-C-Einfl.1.1	Ein verbesserter Informationsaustausch führt zu einer besseren Abstimmung.
Fall-C-Einfl.1.2	Die Häufigkeit des Informationsaustausches hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E. Häufiger Informationsaustausch wirkt förderlich auf die Abstimmung.
Fall-C-Einfl.1.3	Insbesondere schneller, direkter Informationsaustausch führt zu einer besseren Abstimmung.
Fall-C-Einfl.2	Das Verständnis der Mitarbeiter von der Notwendigkeit der Abstimmung hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-C-Einfl.2.1	Fehlendes Verständnis von der Notwendigkeit der Abstimmung wirkt hemmend auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-C-Einfl.3	Die persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter von Logistik und F&E haben Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-C-Einfl.3.1	Gute persönliche Beziehungen wirken förderlich auf die Abstimmung.
Fall-C-Einfl.3.2	Langfristige persönliche Beziehungen wirken förderlich auf die Abstimmung.
Fall-C-Einfl.4	Die Fluktuation hat einen Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-C-Einfl.4.1	Eine starke Fluktuation wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus.
Fall-C-Einfl.5	Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter von Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-C-Einfl.5.1	Eine hohe Arbeitsbelastung wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus.
Fall-C-Einfl.6	Die Geschäftsprozesse des Unternehmens haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-C-Einfl.6.1	Häufige, in Prozessen vorgesehene Abstimmungsaktivitäten wirken sich positiv auf die Abstimmung aus.
Fall-C-Einfl.7	Die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Ansprechpartnern hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-C-Einfl.8	Das Auftreten von Problemen mit Produkten hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-C-Einfl.8.1	Häufige Probleme mit Produkten führen zu einem hohen Abstimmungsbedarf.
Fall-C-Einfl.9	Die Anzahl beteiligter Akteure bei Abstimmungsaktivitäten mit Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-C-Einfl.9.1	Abstimmungsaktivitäten mit vielen Akteuren zusätzlich zu Logistik und F&E wirken sich negativ auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche aus.

Tabelle 58: Forschungsaussagen Fall C: Einflussfaktoren

Fall C: Auswirkungen	
Fall-C-Ausw.1	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Prozesse von Logistik und F&E.
Fall-C-Ausw.1.1	Eine gute Abstimmung führt dazu, dass effiziente Prozesse entstehen und die entsprechenden Ziele erreicht werden.
Fall-C-Ausw.2	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung.
Fall-C-Ausw.2.1	Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass falsche Entscheidungen getroffen werden.
Fall-C-Ausw.3	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Fertigstellung und Auslieferung der Produkte.
Fall-C-Ausw.3.1	Eine schlechte Abstimmung führt zu Verzögerungen der Auslieferung der Produkte.
Fall-C-Ausw.4	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf Kosten.
Fall-C-Ausw.4.1	Eine schlechte Abstimmung führt zu erhöhten Kosten und somit zu einer Verteuerung der Produkte.
Fall-C-Ausw.5	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf andere Funktionsbereiche.
Fall-C-Ausw.5.1	Eine schlechte Abstimmung führt zu Problemen bei anderen Funktionsbereichen.
Fall-C-Ausw.6	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen.
Fall-C-Ausw.6.1	Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass das Image und die Kompetenz des Unternehmens in Frage gestellt werden.

Tabelle 59: Forschungsaussagen Fall C: Auswirkungen

VIII.V.II.IV Fall D

Fall D: Deskription	
Fall-D-Deskr.1	Es existiert eine Schnittstelle der Funktionsbereiche Logistik und F&E.
Fall-D-Deskr.2	Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs Logistik, welche Einfluss auf F&E haben.
Fall-D-Deskr.3	Es existieren Aktivitäten des Funktionsbereichs F&E, welche Einfluss auf die Logistik haben.
Fall-D-Deskr.4	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Produktentwicklung.
Fall-D-Deskr.5	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Prozessentwicklung.
Fall-D-Deskr.6	Eine Schnittstellenaktivität von Logistik und F&E ist die Gestaltung des logistischen Systems.
Fall-D-Deskr.7	Das Verhältnis von Abstimmungsbedarf und durchgeführten Abstimmungsaktivitäten von Logistik und F&E wird als teilweise nicht passend empfunden.
Fall-D-Deskr.7.1	Es besteht teilweise mehr Abstimmungsbedarf als durch die durchgeführten Abstimmungsaktivitäten gedeckt wird.
Fall-D-Deskr.8	Die Abstimmung von Logistik und F&E hat sich in den letzten Jahren stark verbessert.
Fall-D-Deskr.9	Es bestehen keine funktionsbereichsübergreifenden Weisungsbefugnisse. Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels persönlicher Weisung statt.
Fall-D-Deskr.10	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Selbstabstimmung statt.
Fall-D-Deskr.10.1	Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung informell.
Fall-D-Deskr.10.2	Im Rahmen der Selbstabstimmung erfolgt Abstimmung formell in festgelegten Besprechungsterminen und als Zusammenarbeit bei Projekten.
Fall-D-Deskr.10.3	Formelle Abstimmung wird als bedeutsamer eingeschätzt, da auf informellem Weg keine Entscheidungen bzw. Festlegungen von Dingen erfolgen können.
Fall-D-Deskr.11	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsprozessen statt.
Fall-D-Deskr.12	Es findet keine Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Arbeitsergebnissen statt.
Fall-D-Deskr.13	Es findet Abstimmung zwischen Logistik und F&E mittels Standardisierung von Rollen statt.
Fall-D-Deskr.13.1	Das Verständnis von den Rollen der Mitarbeiter des jeweils anderen Funktionsbereichs ist bei den Mitarbeitern sehr unterschiedlich.

Tabelle 60: Forschungsaussagen Fall D: Deskription

Fall D: Einflussfaktoren	
Fall-D-Einfl.1	Die Häufigkeit der Durchführung von Abstimmungsaktivitäten hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-D-Einfl.1.1	Eine zu seltene Durchführung von Abstimmungsaktivitäten führt zu verspätetem Informationsaustausch und hat somit negative Auswirkungen auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-D-Einfl.2	Der Informationsaustausch von Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung der beiden Funktionsbereiche.
Fall-D-Einfl.3	Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten haben Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-D-Einfl.3.1	Verbindliche Vorgaben für die Durchführung von Tätigkeiten wirken sich positiv auf die Abstimmung aus.
Fall-D-Einfl.4	Die Formulierung und Kommunikation einer Zielsetzung für Logistik und F&E hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-D-Einfl.4.1	Eine unklare Zielsetzung wirkt sich negativ auf die Abstimmung aus.
Fall-D-Einfl.5	Die Diskussionskultur im Unternehmen hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-D-Einfl.5.1	Streiten auf sachlicher Ebene wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.
Fall-D-Einfl.6	Die Kritikfähigkeit der Mitarbeiter hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-D-Einfl.6.1	Eine ausgeprägte Kritikfähigkeit der Mitarbeiter wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.
Fall-D-Einfl.7	Die Existenz eines Verbesserungsvorschlagswesens hat Einfluss auf die Abstimmung von Logistik und F&E.
Fall-D-Einfl.7.1	Die Existenz eines Verbesserungsvorschlagswesens wirkt sich positiv auf die Abstimmung aus.

Tabelle 61: Forschungsaussagen Fall D: Einflussfaktoren

Fall D: Auswirkungen	
Fall-D-Ausw.1	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Entwicklungsprojekte.
Fall-D-Ausw.1.1	Eine schlechte Abstimmung führt bei den Projekten zu Verzögerungen.
Fall-D-Ausw.2	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Preise der Produkte.
Fall-D-Ausw.2.1	Eine schlechte Abstimmung führt dazu, dass die Produkte teurer werden.
Fall-D-Ausw.3	Die Abstimmung der Aktivitäten von Logistik und F&E hat Auswirkungen auf die Fluktuation.
Fall-D-Ausw.3.1	Eine schlechte Abstimmung führt zu erhöhter Fluktuation.

Tabelle 62: Forschungsaussagen Fall D: Auswirkungen

IX. Quellenverzeichnis

IX.I Literatur

Andersen, R. Clifton/Dommermuth, William P./Marks, Norton E. (1966): An Interfunctional Approach to Promotion and Physical Distribution. In: Journal of Retailing, 42, 1966, 3, S. 19-25 u. S. 76.

Arnold, Ulli (1997): Beschaffungsmanagement. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart 1997.

Ballou, Ronald H./Gilbert, Stephen M./Mukherjee, Ashok (2000): New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. In: Industrial Marketing Management, 29, 2000, 1, S. 7-18.

Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth (2010): Organisation. 4., neu bearb. u. erw. Aufl. Stuttgart 2010.

Bertazzi, Luca/Zappa, O. (2012): Integrating transportation and production: an international study case. In: Journal of the Operational Research Society, 63, 2012, 7, S. 920-930.

Bloech, Jürgen/Bogaschewsky, Ronald/Buscher, Udo/Daub, Anke/Götze, Uwe/Folker, Roland (2014): Einführung in die Produktion. 7., korr. u. akt. Aufl. Berlin, Heidelberg 2014.

Bourlakis, Michael/Bourlakis, Constantine (2006): Integrating logistics and information technology strategies for sustainable competitive advantage. In: Journal of Enterprise Information Management, 19, 2006, 4, S. 389-402.

Bowersox, Donald J./Mentzer, John T./Speh, Thomas W. (2008): Logistics Leverage. In: Journal of Business Strategies, 25, 2008, 2, S. 85-99. Neuveröffentlichung. Ursprünglich veröffentlicht in: Journal of Business Strategies, 12, 1995, 1, S. 36-49.

Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden 2008.

Burr, Wolfgang (2004): Innovationen in Organisationen. Stuttgart 2004.

Burr, Wolfgang/Stephan, Michael/Werkmeister, Clemens (2011): Unternehmensführung. Strategien der Gestaltung und des Wachstums von Unternehmen. 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl. München 2011.

Cavinato, Joseph L. (1991): Evolving procurement organizations: logistics implications. In: Journal of Business Logistics, 13, 1991, 1, S. 27-45.

Chen, Haozhe/Mattioda, Daniel D./Daugherty, Patricia J. (2007): Firm-wide integration and firm performance. In: The International Journal of Logistics Management, 18, 2007, 1, S. 5-21.

Closs, David J./Law, Wai-Kin (1984): Modeling the impact of environment and inventory management policy on materials management performance. In: Journal of Business Logistics, 5, 1984, 1, S. 57-80.

Cooper, Harris (1998): Synthesizing Research. A Guide for Literature Reviews. 3. Aufl. Thousand Oaks u.a. 1998.

Ebster, Claus/Stalzer, Lieselotte (2013): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 4., überarb. Aufl. Wien 2013.

Eisend, Martin (2014): Metaanalyse. München, Mering 2014.

Ellinger, Alexander E. (2000): Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain. In: Industrial Marketing Management, 29, 2000, 1, S. 85-96.

Ellinger, Alexander E./Daugherty, Patricia J./Keller, Scott B. (2000): The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: an empirical study. In: Journal of Business Logistics, 21, 2000, 1, S. 1-22.

Ellinger, Alexander E./Keller, Scott B./Hansen, John D. (2006): Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behaviour. In: Journal of Business Logistics, 27, 2006, 2, S. 1-27.

Emerson, Carol J./Grimm, Curtis M. (1996): Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26, 1996, 8, S. 29-42.

- Fawcett, Stanley E./Fawcett, Stanley A. (1995): The firm as a value-added system. Integrating logistics, operations and purchasing. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 25, 1995, 5, S. 24-42.
- Flick, Uwe (2014): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 6. Aufl. Reinbek 2014.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines: Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick/von Kardorff/Steinke (Hrsg., 2013), S. 13-29.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg., 2013): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 10. Aufl. Reinbek 2013.
- Flint, Daniel J./Mentzer, John T. (2000): Logisticians as marketers: their role when customers' desired value changes. In: Journal of Business Logistics, 21, 2000, 2, S. 19-45.
- Franke, Fabian/Klein, Annette/Schüller-Zwierlein, André (2010): Schlüsselkompetenzen: Literatur recherchieren in Bibliotheken und Internet. Stuttgart 2010.
- Franke, Günter/Hax, Herbert (2009): Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt. 6., überarb. u. erw. Aufl. Dordrecht u.a. 2009.
- Frese, Erich/Graumann, Matthias/Theuvsen, Ludwig (2012): Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung. 10., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2012.
- Garver, Michael S./Mentzer, John T. (2000): Salesperson logistics expertise: a proposed contingency framework. In: Journal of Business Logistics, 21, 2000, 2, S. 113-131.
- Gattorna, John/Day, Abby/Hargreaves, John (1991): Effective Logistics Management. In: Journal of Enterprise Information Management, 4, 1991, 2, S. 1-86.
- Gimenez, Cristina (2006): Logistics integration processes in the food industry. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 36, 2006, 3, S. 231-249.
- Gimenez, Cristina/Ventura, Eva (2005): Logistics-production, logistics-marketing and external integration. Their impact on performance. In: International Journal of Operations & Production Management, 25, 2005, 1, S. 20-38.

- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Aufl. Wiesbaden 2010.
- Glass, Gene V./McGaw, Barry/Smith, Mary Lee (1981): Meta-analysis in social research. Beverly Hills u.a. 1981.
- Gustin, Craig M./Daugherty, Patricia J./Stank, Theodore P. (1995): The effects of information availability on logistics integration. In: Journal of Business Logistics, 16, 1995, 1, S. 1-21.
- Häder, Michael (2010): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden 2010.
- Heinrich, Lutz Jürgen/Riedl, René/Stelzer, Dirk (2014): Informationsmanagement. Grundlagen, Aufgaben. Methoden. 11., vollst. überarb. Aufl. München 2014.
- Jung, Hans (2011): Personalwirtschaft. 9., akt. u. verb. Aufl. München 2011.
- Kahn, Kenneth B./Mentzer, John T. (1996): Logistics and interdepartmental integration. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26, 1996, 8, 6-14.
- Kiener, Stefan/Maier-Scheubeck, Nicolas/Obermaier, Robert/Weiß, Manfred (2012): Produktions-Management. Grundlagen der Produktionsplanung und -steuerung. 10., verb. u. erw. Aufl. München 2012.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1992): Organisation. 3., völlig Neubearb. Aufl. Berlin, New York 1992.
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): Organisation. 6., überarb. Aufl. Stuttgart 2010.
- Kleivas, Jenny (2005): Organization of packaging resources at a product-developing company. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35, 2005, 2, S. 116-131.
- Kolb, Meinulf (2010): Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements. 2. Aufl. Wiesbaden 2010.
- Kosiol, Erich (1976): Organisation der Unternehmung. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden 1976.

Kreitz, Arne (2008): Optimale Organisation der Wertschöpfung internationaler Unternehmen. Modellhafte Abbildung und Vergleich organisatorischer Idealtypen. München, Mering 2008.

Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3., akt. Aufl. Wiesbaden 2010.

Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2., durchges. Aufl. Weinheim, Basel 2014.

Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung - ein Überblick. In: Kühl et al. (Hrsg., 2009), S. 13-27.

Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg., 2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden 2009.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5., überarb. Aufl. Weinheim, Basel 2010.

Large, Rudolf O. (2012): Betriebswirtschaftliche Logistik. Band 1: Logistikfunktionen. München 2012.

Large, Rudolf O. (2013): Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien. 5., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden 2013.

Large, Rudolf O. (2016): Betriebswirtschaftliche Logistik. Band 2: Logistikmanagement. Berlin, Boston 2016.

Lynagh, Peter M./Poist, Richard F. (1984): International Journal of Physical Distribution & Materials Management, 14, 1984, 6, S. 34-46.

Lynch, Jacqueline/Whicker, Linda (2008): Do logistics and marketing understand each other? An empirical investigation of the interface activities between logistics and marketing. In: International Journal of Logistics: Research and Applications, 11, 2008, 3, S. 167-178.

Mayer, Horst Otto (2013): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarb. Aufl. München 2013.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. 5., überarb. u. neu ausgest. Aufl. Weinheim, Basel 2002.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarb. Aufl. Weinheim, Basel 2015.

Mentzer, John T./Gomes, Roger/Krapfel, Robert E. (1989): Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept? In: Journal of the Academy of Marketing Science, 17, 1989, 1, S. 53-62.

Meyers, Patricia W./Tucker, Frances Gaither (1989): Defining Roles for Logistics During Routine and Radical Technological Innovation. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 17, 1989, 1, S. 73-82.

Mintzberg, Henry (1979): The structuring of organizations. Englewood Cliffs 1979.

Mintzberg, Henry (1992): Die Mintzberg-Struktur. Organisationen effektiver gestalten. Landsberg am Lech 1992.

Mollenkopf, Diane/Gibson, Antony/Ozanne, Lucie (2000): The integration of marketing and logistics functions: an empirical examination of New Zealand firms. In: Journal of Business Logistics, 21, 2000, 2, S. 89-112.

Mollenkopf, Diane/Russo, Ivan/Frankel, Robert (2007): The returns management process in supply chain strategy. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 37, 2007, 7, S. 568-592.

Morash, Edward A./Dröge, Cornelia/Vickery, Shawnee (1996): Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26, 1996, 8, S. 43-62.

Murphy, Paul R./Poist, Richard F. (1994): The logistics-marketing interface: marketer views on improving cooperation. In: Journal of Marketing Theory and Practice, 2, 1994, 2, S. 1-14.

Murphy, Paul R./Poist, Richard F. (1996): Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26, 1996, 8, S. 15-28.

Nicolai, Christiana (2009): Betriebliche Organisation. Stuttgart 2009.

Niedermair, Klaus (2010): Recherchieren und Dokumentieren. Wien 2010.

Novack, Robert A./Rinehart, L. M./Fawcett, S. A. (1993): Rethinking Integrated Concept Foundations: A Just-in-Time Argument for Linking Production/Operations and

Logistics Management. In: International Journal of Operations & Production Management, 13, 1993, 6, S. 31-43.

Pagell, Mark (2004): Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. In: Journal of Operations Management, 22, 2004, 10, S. 459-487.

Pfohl, Hans-Christian (2010): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8., neu bearb. u. akt. Aufl. Berlin u.a. 2010.

Porst, Rolf (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erw. Aufl. Wiesbaden 2014.

Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 8., durchges. Aufl. Frankfurt 2014.

Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2010): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 3., korr. Aufl. München 2010.

Rinehart, Lloyd M./Cooper, M. Bixby/Wagenheim, George D. (1989): Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel. In: Journal of the Academy of Marketing Science, 17, 1989, 1, S. 63-71.

Sandberg, Berit (2013): Wissenschaftlich Arbeiten von Abbildung bis Zitat. Lehr- und Übungsbuch für Bachelor, Master und Promotion. 2., akt. Aufl. München 2013.

Scherm, Ewald/Pietsch, Gotthard (2007): Organisation. Theorie Gestaltung Wandel. München 2007.

Schramm-Klein, Hanna/Morschett, Dirk (2006): The Relationship between Marketing Performance, Logistics Performance and Company Performance for Retail Companies. In: International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 16, 2006, 2, S. 277-296.

Schulte-Zurhausen (2014): Organisation. 6., überarb. u. akt. Aufl. München 2014.

Sezen, Bülent (2005): The role of logistics in linking operations and marketing and influences on business performance. In: The Journal of Enterprise Information Management, 18, 2005, 3, S. 350-356.

Specht, Günter/Beckmann, Christoph/Amelingmeyer, Jenny (2002): F&E-Management. Kompetenz im Innovationsmanagement. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart 2002.

- Springinklee, Martin/Wallenburg, Carl Marcus (2012): Improving Distribution Service Performance Through Effective Production and Logistics Integration. In: Journal of Business Logistics, 33, 2012, 4, S. 309-323.
- Stank, Theodore P./Daugherty, Patricia J./Ellinger, Alexander E. (1999): Marketing/Logistics Integration and Firm Performance. In: International Journal of Logistics Management, 10, 1999, 1, S. 11-24.
- Steinke, Ines (2013): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick/von Kardorff/Steinke (Hrsg., 2013), S. 319-331.
- Stolle, John F. (1967): How to manage physical distribution. In: Harvard Business Review, 45, 1967, 4, S. 93-100.
- Straub, Thomas (2012): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München u.a. 2012.
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden 2012.
- Vahrenkamp, Richard (2008): Produktionsmanagement. 6., überarb. Aufl. München 2008.
- Vahs, Dietmar (2015): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch. 9., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart 2015.
- Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2013): Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 4., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart 2013.
- Vallet-Bellmunt, Teresa/Rivera-Torres, Pilar (2013): Integration: attitudes, patterns and practices. In: Supply Chain Management: An International Journal, 18, 2013, 3, S. 308-323.
- Van Hoek, Remko/Chapman, Paul (2007): How to move supply chain beyond cleaning up after new product development. In: Supply Chain Management: An International Journal, 12, 2007, 4, S. 239-244.
- Van Hoek, Remko/Ellinger, Alexander E./Johnson, Mark (2008): Great divides: internal alignment between logistics and peer functions. In: International Journal of Logistics Management, 19, 2008, 2, S. 110-129.

Van Hoek, Remko/Mitchell, Anthony J. (2006): The challenge of internal misalignment. In: International Journal of Logistics: Research and Applications, 9, 2006, 3, S. 269-281.

Voorhees, Roy Dale/Teas, R. Kenneth/Allen, Benjamin J./Dinkler, Earl T. (1988): Changes in the marketing - logistics relationship. In: Journal of Business Logistics, 9, 1988, 1, S. 34-50.

Wagner, Michael (2009): Konfiguration und Koordination der internationalen Wertschöpfungskette. München, Mering 2009.

Witte, Hermann (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen. 2. völlig überarb. Aufl. München 2007.

Yin, Robert K. (2014): Case Study Research. Design and Methods. 5. Aufl. Thousand Oaks 2014.

Zantow, Roger/Dinauer, Josef: Finanzwirtschaft des Unternehmens. Die Grundlagen des modernen Finanzmanagements. 3., akt. Aufl. München 2011.

IX.II Sonstige Quellen

Deutsches Institut für Normung (2015): DIN EN ISO 9000:2015-11. Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. Berlin 2015.

EU-Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>, zuletzt abgerufen am 15.10.2015.

Firmendatenbank Hoppenstedt (2015): <http://www.hoppenstedt-firmendatenbank.de/>, zuletzt abgerufen am 15.10.2015.

Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (2011): VHB-Jourqual 2.1, <http://vhbonline.org/en/service/jourqual/vhb-jourqual-archiv/vhb-jourqual-21-2011/>, zuletzt abgerufen am 06.05.2016.