

Die Erwartungen in eine gelungene Kooperation von Logistik und Vertrieb sind hoch. Besonders die Umsetzung von modernen Supply Chain Management Konzepten treibt diese Erwartungen. Ein erhöhter Kooperationsbedarf ergibt sich hier nicht nur aus der Anforderung, reibungslose Abläufe zwischen den Bereichen sicherzustellen. Eine gelungene Kooperation von Logistik und Vertrieb birgt vielmehr das Potenzial, eine hohe Leistung im Kundenservice vermarkten zu können und diese letztlich als Wettbewerbsvorteil auszubauen. In der Praxis gestaltet sich die Umsetzung von Kooperation jedoch häufig als schwierig. Somit stellt sich die Frage, welche Faktoren die Kooperation an der Schnittstelle beider Bereiche in positiver und negativer Weise beeinflussen.

Auf Basis einer empirischen Studie mit Antworten von 347 Managern aus Logistik und Vertrieb verschiedener Branchen untersucht die vorliegende Arbeit Einflussfaktoren der Kooperation. Dazu werden kooperationsfördernde Mechanismen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Außerdem werden grundlegende Orientierungen und Kompetenzen von Logistik und Vertrieb an der Schnittstelle beider Abteilungen in ihren Wirkungen betrachtet. Diese sogenannten Thought Worlds sind die Konsequenz einer notwendigen Spezialisierung der Bereiche und prägen deren Arbeitsweisen und Prioritäten. Sie erweisen sich jedoch in der Zusammenarbeit vielfach als beeinträchtigend. Darüber hinaus werden Ansatzpunkte aufgezeigt, um die Kooperation und den gemeinsamen Erfolg von Logistik und Vertrieb zu erhöhen.

Berger

Die Kooperation von Logistik und Vertrieb

Stefanie Berger

## Die Kooperation von Logistik und Vertrieb

Eine empirische Untersuchung zu ihren  
Einflussfaktoren

**Stefanie Berger**

**Die Kooperation von Logistik und Vertrieb**

Eine empirische Untersuchung zu ihren Einflussfaktoren

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber



## Geleitwort

Die vorliegende Arbeit von Stefanie Berger betrifft ein Kernfeld der betriebswirtschaftlichen Logistik, die Koordination und Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen an der Material- und Warenflusskette beteiligten Akteuren bzw. Akteursmehrheiten (Abteilungen, Unternehmen). Dieser Koordinationsaspekt bzw. die Betonung der Flussperspektive ließ in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts die traditionelle Lager- und Transportwirtschaft zur neuen Unternehmensfunktion Logistik werden. Trotz aller offensichtlichen Erfolge der Disziplin, die sich an Hochschulen z.B. in der Zahl neu eingerichteter Logistiklehrstühle, in der Praxis an der Mitgliederzahl der entsprechenden Verbände zeigt, hat dies aber nicht dazu geführt, dass die Koordinationsaufgabe als hinreichend gelöst gelten kann. Dabei hat sich das interessante empirische Phänomen ergeben, dass die abgestimmte Zusammenarbeit unternehmensübergreifend („Supply Chain Management“) offensichtlich leichter zu erreichen ist als unternehmensintern, wo oftmals unverändert ein Silodenken vorherrscht.

Wenn sich Stefanie Berger der Integration von Logistik und Vertrieb widmet, adressiert sie damit also ein unverändert wichtiges und wesentliches Themenfeld. Für dieses liegt nicht nur eine hohe praktische Bedeutung vor; vielmehr besteht auch noch ein erhebliches empirisches Forschungsdefizit. Abteilungsbezogene Kooperationsforschung ist in den letzten Jahren insbesondere vom Marketing vorangetrieben worden. Logistikbezogen ist es folglich auch diese Schnittstelle, die bislang intensiver betrachtet wurde. Die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Logistik war bislang – erstaunlicher Weise – nur sporadisch Objekt empirischer Forschung. An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an, sie ist als traditionelle Buchdissertation angelegt.

Sie baut theoretisch auf die in der einschlägigen Schnittstellenliteratur üblicher Weise herangezogene Ressourcenabhängigkeitsperspektive und den Ressourcenbasierten Ansatz auf und ergänzt diese um die Theorie der sozialen Identität. Letztere führt zum Konstrukt der „Thought Worlds“. Dieses ist in der Schnittstellenforschung neueren Datums. Unterschiede der Thought Worlds sind wesentliche Gründe für Abteilungsunterschiede und damit für die Höhe des Koordinationsbedarfs. Die in der Literatur diskutierten Gründe für und Ausprägungen von Thought Worlds werden detailliert diskutiert und auf die in der Arbeit betrachtete Abteilungsschnittstelle bezogen.

Auf dieser theoretischen Basis baut dann eine umfangreiche empirische Studie auf, die in jeder Hinsicht überzeugen kann. Im Ergebnis wird die betrachtete Schnittstelle zwischen Logistik und Vertrieb sehr facettenreich ausgeleuchtet. Die gefundenen Ergebnisse sind in

hohem Maße nicht nur für die Theorie, sondern auch für die Praxis relevant und wichtig. Die Arbeit kann damit diese Schnittstelle, die in der aktuellen journalbezogenen Forschung immer mehr aus dem Blickfeld gerät, mustergültig bedienen. Ihr ist deshalb ein breiter Leserkreis zu wünschen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit wurde als Dissertation im Herbst 2011 an der WHU – Otto Beisheim School of Management angenommen. Sie ist das Ergebnis meiner Forschungszeit am Kühne-Zentrum für Logistikmanagement. Die Arbeit beleuchtet als Kernthema die Kooperation zwischen Logistik und Vertrieb und ihre Einflussfaktoren und zeigt, dass Kooperation in vielerlei Hinsicht positive Auswirkungen hat. Das gilt für die Unternehmenspraxis und gleichermaßen für den Alltag und so möchte ich an dieser Stelle einigen Personen meinen herzlichen Dank aussprechen, ohne deren Unterstützung diese Arbeit nicht erfolgreich abgeschlossen worden wäre.

An erster Stelle gilt mein Dank meinem verehrten Doktorvater Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber. Ich danke ihm für seine wertvollen Anregungen und die ständige Gesprächsbereitschaft, mit denen er mein Forschungsvorhaben begleitet und gefördert hat sowie für das besondere Forschungsumfeld, das durch Fairness und wissenschaftliche Freiräume gekennzeichnet ist. Insbesondere danke ich ihm für das mir entgegengebrachte Vertrauen und die Möglichkeit zur Dissertation.

Prof. Dr. Ove Jensen danke ich für die Übernahme der Zweitkorrektur. Vor allem möchte ich ihm für seine Forschung zum Thema Thought Worlds sowie den damit verbundenen konstruktiven Diskussionen und Anregungen zum Forschungsdesign im Zuge der Dissertation danken.

Außerdem gilt mein besonderer Dank Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg. Bei ihm möchte ich mich für seine vielfältigen Denkanstöße als fachlicher Diskussionspartner bedanken, insbesondere, wenn es darum ging, das methodische Rüstzeug zu vermitteln. Danken möchte ich ihm auch für die Initiierung der Logistiker-Forschergruppe, mit der in konstruktiver Runde das Vorwärtskommen unterstützt wurde.

Mein Dank gilt außerdem den vielen verschiedenen Mitstreitern am Institut, die den Arbeitsalltag und die Ablenkung danach geprägt haben. Dem Support-Team, darunter Fotini Noutsia, Beata Kobylarz-Winn und Evelyn Busch, danke ich für die vielfältige Unterstützung und die gute Laune am Institut. Für zahlreiche gute Diskussionen bei unseren Forschertreffen und in der Freizeit danke ich insbesondere den Kollegen vom Kühne-Zentrum für Logistikmanagement, darunter Dr. Martin Springinklee, Andreas Bahke, Dr. Christina Schmoltzi, Dr. Christian Busse, Asst. Prof. Dr. Matthias Mahlendorf, Dr. Peter Lukassen,

Dr. Martina Bender-Scheel und Dr. Oliver Eitelwein. Ines Christoph danke ich für gute Zeiten am gemeinsamen WG Küchentisch.

Meine Familie und Freunde haben ebenso einen wichtigen Anteil am Gelingen dieser Dissertation. Es ist schwierig, alle zu nennen, denen mein Dank gilt, denn viele haben für das gesorgt, was gerade nötig war, ob Zerstreuung im positiven Sinne oder Ermutigung zum Weitermachen. Hervorheben möchte ich meine Freundin Sandra Michael, der ich für viele Ermutigungen und die sorgfältige Korrektur der ersten Fassung danke. Ebenso danke ich meiner Freundin Verena Meister für Zuspruch und guten Rat als ‚Leidensgenossin‘.

Ganz besonders möchte ich meinen Eltern, Gisela und Erich Berger, danken. Sie haben meine Freude am Lernen und meinen Wissensdurst von früh auf gefördert und mich in meinem Lebensweg immer unterstützt und damit eine wichtige Grundlage für diese Dissertation gelegt.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinem Mann Oliver Pütz. Er hat mich in den vielen Höhen und Tiefen auf dem Weg zur fertigen Dissertation begleitet. In schwierigen Phasen hat er mich mit Geduld, Ermutigung und Zuhören unterstützt und in guten Phasen mit mir die Freude geteilt. Ohne die Gewissheit dieser Unterstützung und dieses Zusammenhalts hätte ich diese Arbeit nicht geschafft. Vielen Dank!

Stefanie Berger

**Inhaltsübersicht**

|   |      |
|---|------|
| Inhaltsübersicht .....  | VII  |
| Inhaltsverzeichnis .....  | VIII |
| Abbildungsverzeichnis .....   | XII  |
| Tabellenverzeichnis .....   | XIII |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | XV   |
| 1 Einleitung .....  | 1    |
| 2 Konzeptionelle Grundlagen .....   | 7    |
| 3 Theoretische Bezugspunkte .....   | 59   |
| 4 Konzeptualisierung und Hypothesen zu Kooperation, Determinanten und Wirkungen ..... | 77   |
| 5 Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung .....                           | 130  |
| 6 Operationalisierung und Messung der Konstrukte .....                                | 157  |
| 7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung .....                                       | 192  |
| 8 Zusammenfassung und Fazit .....   | 233  |
| Anhang .....  | 244  |
| Literaturverzeichnis .....  | 272  |



## Inhaltsverzeichnis

|   |      |
|---|------|
| Inhaltsübersicht .....  | VII  |
| Inhaltsverzeichnis .....  | VIII |
| Abbildungsverzeichnis .....   | XII  |
| Tabellenverzeichnis .....   | XIII |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | XV   |
| 1 Einleitung .....  | 1    |
| 1.1 Motivation der Arbeit .....   | 1    |
| 1.2 Ziele der Untersuchung .....  | 3    |
| 1.3 Aufbau der Arbeit .....   | 5    |
| 2 Konzeptionelle Grundlagen .....   | 7    |
| 2.1 Zusammenarbeit von organisatorischen Gruppen .....  | 7    |
| 2.2 Kooperation von Abteilungen .....   | 9    |
| 2.2.1 Abgrenzung des Kooperationsbegriffs .....   | 10   |
| 2.2.2 Definition des Kooperationsbegriffs .....   | 12   |
| 2.3 Kooperation von Logistik und Vertrieb .....   | 13   |
| 2.3.1 Charakterisierung der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb .....                     | 13   |
| 2.3.1.1 Definition und Eingrenzung von Logistik und Vertrieb .....                            | 13   |
| 2.3.1.2 Aufgaben und Entscheidungsfelder an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb ..... | 15   |
| 2.3.1.3 Charakteristische Anforderungen der Aufgaben von Logistik und Vertrieb .....          | 16   |
| 2.3.2 Bedeutung und Wirkungen der Kooperation von Logistik und Vertrieb .....                 | 17   |
| 2.3.2.1 Entwicklungsstufen der Logistik und Entwicklung von Marketing und Vertrieb .....      | 18   |
| 2.3.2.2 Entwicklungsstufen der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb .....                 | 21   |
| 2.4 Determinanten der Kooperation von Logistik und Vertrieb .....                             | 28   |
| 2.4.1 Integrationsmechanismen .....   | 29   |
| 2.4.1.1 Integrationsmechanismen in der Schnittstellenmanagement-Literatur .....               | 30   |
| 2.4.1.2 Integrationsmechanismen in der Literatur zu Logistik und Vertrieb .....               | 32   |
| 2.4.1.3 Fazit und Auswahl der Integrationsmechanismen .....                                   | 34   |
| 2.4.2 Thought Worlds .....  | 41   |
| 2.4.2.1 Herkunft und Definition von Thought Worlds .....                                      | 41   |
| 2.4.2.2 Wirkungsweise von Thought Worlds .....  | 44   |
| 2.4.2.3 Positive und negative Konsequenzen von Thought World Differenzen .....                | 46   |
| 2.4.2.4 Ausprägungen von Thought World Differenzen .....                                      | 48   |
| 2.4.2.5 Fazit und Auswahl der Thought Worlds .....  | 53   |
| 2.5 Zusammenfassung .....   | 57   |
| 3 Theoretische Bezugspunkte .....   | 59   |
| 3.1 Ressourcenabhängigkeitstheorie .....  | 59   |
| 3.1.1 Darstellung der Ressourcenabhängigkeitstheorie .....                                    | 59   |
| 3.1.2 Erklärungsbeitrag der Ressourcenabhängigkeitstheorie .....                              | 61   |
| 3.2 Ressourcenbasierter Ansatz .....  | 62   |
| 3.2.1 Darstellung des ressourcenbasierten Ansatzes .....                                      | 62   |
| 3.2.2 Erklärungsbeitrag des ressourcenbasierten Ansatzes .....                                | 65   |
| 3.3 Theorie der sozialen Identität .....  | 68   |
| 3.3.1 Darstellung der Theorie der sozialen Identität .....                                    | 68   |
| 3.3.2 Erklärungsbeitrag der Theorie der sozialen Identität .....                              | 72   |
| 3.4 Zusammenfassung und Vereinbarkeit der Theorien .....                                      | 73   |
| 4 Konzeptualisierung und Hypothesen zu Kooperation, Determinanten und Wirkungen .....         | 77   |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 4.1     | Kooperation und Erfolgswirkungen.....                        | 77  |
| 4.1.1   | Konzeptualisierung der Kooperation.....                      | 77  |
| 4.1.2   | Konzeptualisierung der Distribution Service Performance..... | 80  |
| 4.1.3   | Hypothese.....   | 82  |
| 4.2     | Integrationsmechanismen.....                                 | 84  |
| 4.2.1   | Einsatz von funktionsübergreifenden Teams.....               | 85  |
| 4.2.1.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 85  |
| 4.2.1.2 | Hypothese.....   | 86  |
| 4.2.2   | Gemeinsame Ziele.....  | 88  |
| 4.2.2.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 88  |
| 4.2.2.2 | Hypothese.....   | 89  |
| 4.2.3   | Incentivierung zur Zusammenarbeit.....                       | 90  |
| 4.2.3.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 90  |
| 4.2.3.2 | Hypothese.....   | 92  |
| 4.2.4   | Top Management Commitment.....                               | 93  |
| 4.2.4.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 93  |
| 4.2.4.2 | Hypothese.....   | 94  |
| 4.2.5   | Formalisierung der Zusammenarbeit.....                       | 95  |
| 4.2.5.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 95  |
| 4.2.5.2 | Hypothese.....   | 96  |
| 4.2.6   | Dezentralisierung von Entscheidungen.....                    | 98  |
| 4.2.6.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 98  |
| 4.2.6.2 | Hypothese.....   | 99  |
| 4.2.7   | Gemeinsame Weiterbildungen.....                              | 100 |
| 4.2.7.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 100 |
| 4.2.7.2 | Hypothese.....   | 101 |
| 4.2.8   | Mitarbeiteraustausch und Job Rotation.....                   | 101 |
| 4.2.8.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 101 |
| 4.2.8.2 | Hypothese.....   | 102 |
| 4.2.9   | Räumliche Nähe.....  | 103 |
| 4.2.9.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 103 |
| 4.2.9.2 | Hypothese.....   | 104 |
| 4.3     | Thought World Differenzen.....                               | 105 |
| 4.3.1   | Kosten- und Umsatzorientierung.....                          | 106 |
| 4.3.1.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 106 |
| 4.3.1.2 | Hypothesen.....  | 107 |
| 4.3.2   | Prozess- und Kundenorientierung.....                         | 109 |
| 4.3.2.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 109 |
| 4.3.2.2 | Hypothesen.....  | 110 |
| 4.3.3   | Zeitliche Orientierung.....                                  | 111 |
| 4.3.3.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 111 |
| 4.3.3.2 | Hypothesen.....  | 112 |
| 4.3.4   | Marktwissen.....   | 113 |
| 4.3.4.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 113 |
| 4.3.4.2 | Hypothesen.....  | 114 |
| 4.3.5   | Prozesswissen.....   | 116 |
| 4.3.5.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 116 |
| 4.3.5.2 | Hypothesen.....  | 117 |
| 4.3.6   | Soziale Kompetenzen.....                                     | 119 |
| 4.3.6.1 | Konzeptualisierung.....                                      | 119 |
| 4.3.6.2 | Hypothesen.....  | 120 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 4.3.7   | Bildungshintergrund.....  | 121 |
| 4.3.7.1 | Konzeptualisierung.....   | 121 |
| 4.3.7.2 | Hypothesen.....   | 122 |
| 4.4     | Wirkung der individuellen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb .....            | 123 |
| 4.5     | Einfluss von weiteren unternehmensinternen und -externen Faktoren .....             | 126 |
| 4.6     | Zusammenfassung der konzeptionellen Zwischenergebnisse.....                         | 128 |
| 5       | Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung .....                           | 130 |
| 5.1     | Forschungsdesign der Untersuchung .....   | 130 |
| 5.1.1   | Untersuchungsbereich und Untersuchungsmethode .....                                 | 130 |
| 5.1.2   | Durchführung der Befragung .....  | 132 |
| 5.1.2.1 | Entwicklung und Aufbau des Fragebogens.....   | 132 |
| 5.1.2.2 | Pretest .....   | 133 |
| 5.1.2.3 | Adressaten der Erhebung .....   | 134 |
| 5.1.2.4 | Ablauf der Erhebung .....   | 135 |
| 5.2     | Datenbasis der Erhebung und Ergebnisse der Feldphase.....                           | 137 |
| 5.2.1   | Umfang der Datenbasis .....   | 137 |
| 5.2.2   | Charakterisierung der berücksichtigten Unternehmenseinheiten.....                   | 138 |
| 5.2.3   | Güte und Repräsentativität der Datengrundlage .....                                 | 140 |
| 5.3     | Grundlagen der Analysemethode .....   | 142 |
| 5.3.1   | Grundlagen der Analyse von Messmodellen .....                                       | 142 |
| 5.3.2   | Grundlagen der Analyse von Strukturmodellen.....                                    | 144 |
| 5.3.3   | Kriterien zur Gütebeurteilung .....   | 145 |
| 5.3.3.1 | Kriterien der ersten Generation zur Überprüfung der Messmodelle.....                | 146 |
| 5.3.3.2 | Kriterien der zweiten Generation zur Überprüfung der Messmodelle.....               | 147 |
| 5.3.3.3 | Kriterien für die Gütebeurteilung der Mess- und Strukturmodelle.....                | 149 |
| 5.4     | Weitere Prüfungen zur Beurteilung der Datenbasis.....                               | 151 |
| 5.4.1   | Pooling der Daten von Informanten aus Logistik und Vertrieb .....                   | 152 |
| 5.4.2   | Prüfung der Common Method Variance .....  | 154 |
| 5.5     | Zusammenfassung.....  | 155 |
| 6       | Operationalisierung und Messung der Konstrukte.....                                 | 157 |
| 6.1     | Abhängige Variablen.....  | 157 |
| 6.1.1   | Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb .....                            | 157 |
| 6.1.2   | Distribution Service Performance .....  | 158 |
| 6.2     | Integrationsmechanismen.....  | 160 |
| 6.2.1   | Einsatz von funktionsübergreifenden Teams .....                                     | 160 |
| 6.2.2   | Gemeinsame Ziele.....   | 161 |
| 6.2.3   | Incentivierung zur Zusammenarbeit.....  | 162 |
| 6.2.4   | Top Management Commitment .....   | 163 |
| 6.2.5   | Formalisierung der Zusammenarbeit .....   | 164 |
| 6.2.6   | Dezentralisierung von Entscheidungen .....  | 165 |
| 6.2.7   | Gemeinsame Weiterbildungen .....  | 166 |
| 6.2.8   | Mitarbeiteraustausch und Job Rotation .....   | 166 |
| 6.2.9   | Räumliche Nähe .....  | 167 |
| 6.2.10  | Diskriminanzvalidität der Integrationsmechanismen und abhängigen<br>Variablen ..... | 169 |
| 6.2.11  | Deskriptive Informationen zu Integrationsmechanismen .....                          | 172 |
| 6.3     | Thought World Differenzen .....   | 173 |
| 6.3.1   | Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung .....                   | 174 |
| 6.3.2   | Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung .....                  | 175 |
| 6.3.3   | Thought World Differenzen in zeitlicher Orientierung.....                           | 176 |
| 6.3.4   | Thought World Differenzen im Marktwissen .....                                      | 176 |

|                      |  |     |
|----------------------|--|-----|
| 6.3.5                | Thought World Differenzen im Prozesswissen.....  | 177 |
| 6.3.6                | Thought World Differenzen in Social Skills.....  | 178 |
| 6.3.7                | Thought World Differenzen im Bildungshintergrund.....  | 179 |
| 6.3.8                | Diskriminanzvalidität der Thought World Differenzen und abhängigen Variablen.....                                    | 180 |
| 6.3.9                | Deskriptive Informationen zu Thought Worlds und Thought World Differenzen.....                                       | 182 |
| 6.4                  | Kontrollvariablen.....   | 185 |
| 6.4.1                | Interne Dynamik.....   | 185 |
| 6.4.2                | Marktdynamik.....  | 186 |
| 6.4.3                | Bedeutung der Logistikleistung.....  | 187 |
| 6.4.4                | Diskriminanzvalidität der Kontrollvariablen und weiteren unabhängigen und abhängigen Variablen.....                  | 188 |
| 6.5                  | Zusammenfassung.....   | 190 |
| 7                    | Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....   | 192 |
| 7.1                  | Empirische Ergebnisse zu Integrationsmechanismen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance..... | 192 |
| 7.1.1                | Wirkung der Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb auf die Distribution Service Performance.....         | 193 |
| 7.1.2                | Wirkung von Integrationsmechanismen auf Qualität der Kooperation.....  | 194 |
| 7.1.3                | Betrachtung der Kontrollvariablen.....   | 199 |
| 7.1.4                | Zusammenfassung zu den Wirkungen der Qualität der Kooperation und der Integrationsmechanismen.....                   | 202 |
| 7.2                  | Empirische Ergebnisse zu Thought World Differenzen und Thought Worlds und ihren Wirkungen.....                       | 204 |
| 7.2.1                | Empirische Ergebnisse zu Orientierungen.....   | 204 |
| 7.2.1.1              | Wirkung von Thought World Differenzen im Bereich Orientierungen...   | 204 |
| 7.2.1.2              | Betrachtung der Kontrollvariablen.....   | 208 |
| 7.2.1.3              | Wirkung von Thought Worlds im Bereich Orientierungen.....  | 210 |
| 7.2.2                | Empirische Ergebnisse zu Kompetenzen.....  | 214 |
| 7.2.2.1              | Wirkungen von Thought World Differenzen im Bereich Kompetenzen.  | 214 |
| 7.2.2.2              | Betrachtung der Kontrollvariablen.....   | 218 |
| 7.2.2.3              | Wirkungen von Thought Worlds im Bereich Kompetenzen.....   | 220 |
| 7.2.3                | Zusammenfassung zur Wirkung von Thought World Differenzen und Thought Worlds.....                                    | 225 |
| 8                    | Zusammenfassung und Fazit.....   | 233 |
| 8.1                  | Zentrale Ergebnisse.....   | 233 |
| 8.2                  | Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Praxis.....  | 237 |
| 8.3                  | Implikationen und Ansatzpunkte für die weitere Forschung.....  | 239 |
| Anhang               | .....  | 244 |
| Literaturverzeichnis | .....  | 272 |

**Abbildungsverzeichnis**

|                |   |     |
|----------------|---|-----|
| Abbildung 2-1: | Idealtypischer Verlauf der Entwicklung der Logistik sowie der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb mit ihren Zielen..... | 27  |
| Abbildung 3-1: | Modell mit Wirkungsbeziehungen und Beitrag der theoretischen Ansätze.....   | 76  |
| Abbildung 4-1: | Übersicht über die Hypothesen zu Wirkungsbeziehungen und die explorativ untersuchten Zusammenhänge.....                     | 129 |
| Abbildung 5-1: | Verteilung der in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl und Branche der Unternehmenseinheit.....    | 139 |
| Abbildung 6-1: | Thought Worlds von Logistik und Vertrieb im Vergleich.....  | 183 |
| Abbildung 7-1: | Strukturmodell zu Integrationsmechanismen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance.....               | 192 |
| Abbildung 7-2: | Strukturmodell zu Differenzen in Orientierungen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance.....         | 205 |
| Abbildung 7-3: | Strukturmodell zu separaten Orientierungen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance.....              | 212 |
| Abbildung 7-4: | Strukturmodell zu Differenzen in Kompetenzen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance.....            | 215 |
| Abbildung 7-5: | Strukturmodell zu separaten Kompetenzen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance.....                 | 223 |

## Tabellenverzeichnis

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| Tabelle 2-1:  | Überblick über Integrationsmechanismen in empirischen Arbeiten zum Schnittstellenmanagement und zum Bereich Logistik und Marketing ..... | 40  |
| Tabelle 2-2:  | Wirkungsweise der gewählten Integrationsmechanismen .....  | 41  |
| Tabelle 3-1:  | Erklärungsbeitrag der Theorien.....  | 74  |
| Tabelle 5-1:  | Übersicht über die Gütemaße zur Beurteilung von Messmodellen.....  | 149 |
| Tabelle 5-2:  | Übersicht über die Gütemaße zur Beurteilung von Mess- und Strukturmodellen.....  | 151 |
| Tabelle 6-1:  | Informationen zum Konstrukt „Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb“ .....   | 158 |
| Tabelle 6-2:  | Informationen zum Konstrukt „Distribution Service Performance“.....  | 159 |
| Tabelle 6-3:  | Informationen zum Messmodell „Einsatz von funktionsübergreifenden Teams“ .....   | 160 |
| Tabelle 6-4:  | Informationen zum Messmodell „Gemeinsame Ziele“ .....  | 161 |
| Tabelle 6-5:  | Informationen zum Messmodell „Incentivierung zur Zusammenarbeit“ ..  | 162 |
| Tabelle 6-6:  | Informationen zum Messmodell „Top Management Commitment“.....  | 163 |
| Tabelle 6-7:  | Informationen zum Messmodell „Formalisierung der Zusammenarbeit“ ..  | 164 |
| Tabelle 6-8:  | Informationen zum Messmodell „Dezentralisierung von Entscheidungen“.....   | 165 |
| Tabelle 6-9:  | Informationen zum Messmodell „Gemeinsame Weiterbildungen“ .....  | 166 |
| Tabelle 6-10: | Informationen zum Messmodell „Mitarbeiteraustausch und Job Rotation“ .....   | 167 |
| Tabelle 6-11: | Informationen zum Messmodell „Räumliche Nähe“ .....  | 168 |
| Tabelle 6-12: | Faktorenstruktur für Integrationsmechanismen und abhängige Variablen .....   | 170 |
| Tabelle 6-13: | Informationen zur konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Integrationsmechanismen und abhängigen Variablen.....                            | 171 |
| Tabelle 6-14: | Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium für Integrationsmechanismen und abhängige Variablen.....                        | 171 |
| Tabelle 6-15: | Deskriptive Statistik zu Integrationsmechanismen .....   | 172 |
| Tabelle 6-16: | Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung“ .....   | 175 |
| Tabelle 6-17: | Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung“ .....  | 175 |
| Tabelle 6-18: | Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World Differenzen in der zeitlichen Orientierung“ .....                                 | 176 |
| Tabelle 6-19: | Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen im Marktwissen“ .....  | 177 |
| Tabelle 6-20: | Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen im Prozesswissen“ .....  | 178 |
| Tabelle 6-21: | Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen in Social Skills“ .....  | 179 |
| Tabelle 6-22: | Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World Differenzen im Bildungshintergrund“ .....   | 180 |
| Tabelle 6-23: | Faktorenstruktur für Thought World Differenzen und abhängige Variablen .....   | 181 |
| Tabelle 6-24: | Informationen zur konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Thought World Differenzen und abhängigen Variablen.....                          | 181 |
| Tabelle 6-25: | Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium für Thought World Differenzen und abhängige Variablen.....                      | 182 |

---

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Tabelle 6-26: | Tatsächliche mittlere Differenz aus Vertrieb und Logistik.....  | 184 |
| Tabelle 6-27: | Informationen zum Messmodell „Interne Dynamik“.....   | 185 |
| Tabelle 6-28: | Informationen zum Messmodell „Marktdynamik“.....  | 186 |
| Tabelle 6-29: | Informationen zum Messmodell „Bedeutung der Logistikleistung“.....  | 187 |
| Tabelle 6-30: | Informationen zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der<br>Kontrollvariablen und weiteren Variablen.....                    | 189 |
| Tabelle 6-31: | Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium für<br>Kontrollvariablen und alle weiteren Variablen.....          | 190 |
| Tabelle 7-1:  | Grundmodell zu Integrationsmechanismen und Strukturmodelle mit<br>Kontrollvariablen im Vergleich.....                       | 202 |
| Tabelle 7-2:  | Hypothesen im Strukturmodell mit Integrationsmechanismen.....   | 203 |
| Tabelle 7-3:  | Direkte, indirekte und gesamte Effekte der Differenzen in der<br>Orientierung auf die Distribution Service Performance..... | 208 |
| Tabelle 7-4:  | Grundmodell zu Differenzen in Orientierungen und Strukturmodelle<br>mit Kontrollvariablen im Vergleich.....                 | 210 |
| Tabelle 7-5:  | Direkte, indirekte und gesamte Effekte der Differenzen in<br>Kompetenzen auf die Distribution Service Performance.....      | 217 |
| Tabelle 7-6:  | Grundmodell zu Differenzen in Kompetenzen und Strukturmodelle<br>mit Kontrollvariablen im Vergleich.....                    | 219 |
| Tabelle 7-7:  | Überblick zu Wirkungen von Thought World Differenzen.....   | 226 |
| Tabelle 7-8:  | Überblick zu Wirkungen der separaten Thought Worlds.....  | 229 |

## Abkürzungsverzeichnis

|                |  |
|----------------|--|
| AGFI           | Adjusted Goodness of Fit                 |
| Anm. d. V.     | Anmerkung des Verfassers                 |
| Aufl.          | Auflage                                  |
| bspw.          | beispielsweise                           |
| bzgl.          | bezüglich                                |
| bzw.           | beziehungsweise                          |
| ca.            | circa                                    |
| CFI            | Comparative-Fit-Index                    |
| DEV            | Durchschnittlich erfasste Varianz        |
| df             | degrees of freedom (Freiheitsgrade)      |
| d. h.          | das heißt                                |
| et al.         | et alii                                  |
| f.             | folgende                                 |
| ff.            | fortfolgende                             |
| F&E            | Forschung und Entwicklung                |
| GFI            | Goodness of Fit Index                    |
| ggf.           | gegebenenfalls                           |
| H              | Hypothese                                |
| i. d. R.       | in der Regel                             |
| Jg.            | Jahrgang                                 |
| Nr.            | Nummer                                   |
| n. s.          | nicht signifikant                        |
| p              | Wahrscheinlichkeit                       |
| R <sup>2</sup> | Erklärungsgehalt                         |
| RAT            | Ressourcenabhängigkeitstheorie           |
| RBA            | ressourcenbasierter Ansatz               |
| RMSEA          | Root Mean Squared Error of Approximation |
| R&D            | Research and Development                 |
| S.             | Seite                                    |
| SCM            | Supply Chain Management                  |
| sic            | wirklich so                              |
| SRMR           | Standardized Root Mean Squared Residual  |
| TLI            | Tucker-Lewis-Index                       |
| TSI            | Theorie der sozialen Identität           |
| TWD            | Thought World Differenz                  |
| u. a.          | unter anderem                            |
| v. a.          | vor allem                                |
| vgl.           | vergleiche                               |
| z. B.          | zum Beispiel                             |
| z. T.          | zum Teil                                 |





# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation der Arbeit

Die Erwartungen an die Umsetzung von Kooperation zwischen Abteilungen sind hoch. Dies gilt insbesondere im Kontext von Logistik und Marketing-Funktionen. Sie sind in einer gemeinsamen Verantwortung für den Kundenservice und können dabei einen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten;<sup>1</sup> Marketing-Funktionen, indem sie Nachfrage schaffen und steuern, und die Logistik, indem sie für die Erfüllung dieser Nachfrage sorgt.<sup>2</sup> Durch ihre inhaltlichen Spezialisierungen sind beide Bereiche auf die Arbeitsergebnisse und Informationen, über die der jeweils andere Bereich verfügt, angewiesen. Die Kooperation beider Bereiche soll dazu dienen, diese Abhängigkeiten zu überbrücken. Sie gilt als Voraussetzung, um die Aufgaben im Kundenservice zu bewältigen<sup>3</sup> und den Erfolg in Bezug auf Distributionsleistungen zu erhöhen.<sup>4</sup>

Die Erwartungen gehen allerdings weit über die erfolgreiche Aufgabenerfüllung hinaus. Ziel ist es vielmehr, durch gelungene Kooperation und eine resultierende hohe Leistung im Kundenservice, diesen zu vermarkten und zum Wettbewerbsvorteil auszubauen.<sup>5</sup> Kooperation gilt außerdem als Determinante unternehmensinterner Integration, um innerhalb des Unternehmens ein abgestimmtes zielgerichtetes Handeln zu ermöglichen.<sup>6</sup> Überdies wird interne Kooperation als wichtige Voraussetzung zur Umsetzung unternehmensexterner Integration angesehen.<sup>7</sup> Entsprechend groß ist das Interesse, interfunktionale Kooperation zu verstehen und zu verbessern.

Die bisherige Forschung hat sich auf die Kooperation von Logistik und Marketing im Allgemeinen konzentriert, während die Schnittstelle zum Vertrieb als Spezialbereich des Marketings bislang kaum betrachtet wurde.<sup>8</sup> In der Praxis gewinnt jedoch gerade diese Schnittstelle an Bedeutung. Vertrieb und Logistik haben durch ihre besondere Position als erster (Vertrieb) und häufig auch letzter (Logistik) Kontaktpunkt des Kunden zum Unternehmen<sup>9</sup> im Rahmen eines Auftragsdurchlaufs die Möglichkeit, die Kundenbeziehungen

---

<sup>1</sup> Vgl. Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 16.

<sup>2</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086, ähnlich Daugherty et al. (2009), S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086.

<sup>4</sup> Vgl. Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 5 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Bowersox/Mentzer/Speh (2008), S. 85 ff., Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Daugherty et al. (2009), S. 3 f.

<sup>7</sup> Vgl. Giménez/Ventura (2005), S. 23, van Hoek/Mitchell (2006), S. 269 f.

<sup>8</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1085.

<sup>9</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 38, 45.

zu verbessern sowie Kundenwissen zu erschließen und zu verbreiten. Der zunehmende Einsatz von Konzepten, die auf starke dauerhafte Kundenbeziehungen abzielen und entsprechend auf die Kundenkontakte bauen, wie Relationship Management und Supply Chain Management, rückt damit die gelungene Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb in den Fokus:<sup>10</sup> „The fundamental challenge for managers focusing on improving customer service in the supply chain is to gain a better understanding of the antecedents and consequences of cross-functional collaboration.“<sup>11</sup>

Die Umsetzung von Kooperation erweist sich jedoch häufig als schwierig<sup>12</sup> und interne Integration hat sich als „crux of supply chain management initiatives“<sup>13</sup> herausgestellt. Ellinger/Keller/Hansen (2006) stellen fest: „Inter-functional collaboration is difficult to implement, poorly understood and markedly rare.“<sup>14</sup> Entsprechend verweisen zahlreiche Wissenschaftler auf die Notwendigkeit nach der weiteren Erforschung der Faktoren, die ein kooperatives Verhalten beeinflussen.<sup>15</sup>

Es besteht damit zunächst ein Forschungsbedarf in Bezug auf *kooperationsfördernde* Maßnahmen. Für Logistik und Vertrieb müssen praktische Maßnahmen identifiziert werden, die die Umsetzung von Kooperation erleichtern und unterstützen. Bisher fehlt eine umfassende Untersuchung, welche sogenannten Integrationsmechanismen an der konkreten Schnittstelle von Logistik und Vertrieb eine Wirkung zeigen und einen Hebel für eine positive Beeinflussung des kooperativen Verhaltens bilden.<sup>16</sup> Dies wird mit dem Ziel in Verbindung gebracht, damit letztlich den Kundenservice als gemeinsame Leistung zu stärken.<sup>17</sup>

Gleichzeitig ist es notwendig, die Faktoren zu betrachten, die der Kooperation im Weg stehen. Einige Faktoren, die die Kooperation beeinträchtigen, stellen sich als fehlender Einsatz von den oben genannten kooperationsfördernden Maßnahmen dar.<sup>18</sup> Außerdem können sich andere Faktoren als Barriere erweisen, die auf sogenannte Thought Worlds von Logistik und

---

<sup>10</sup> Vgl. Mentzer/Stank/Esper (2008), S. 39, Fugate/Mentzer/Flint (2008), S. 2, Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1085.

<sup>11</sup> Ellinger (2000), S. 86.

<sup>12</sup> Vgl. van Hoek/Mitchell (2006), S. 269 ff.

<sup>13</sup> Fawcett/Magnan (2002), S. 344.

<sup>14</sup> Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 1.

<sup>15</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 1 f.: „there remains a compelling need to develop a more comprehensive understanding of the behavioral factors that facilitate (or inhibit) inter-functional collaboration.“ Ähnlich Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 17, Ellinger (2000), S. 85, 95, Kahn/Mentzer (1998), S. 59, Murphy/Poist (1996), S. 27.

<sup>16</sup> Vgl. Daugherty et al. (2009), S. 13.

<sup>17</sup> Vgl. Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 17.

<sup>18</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.1.2.

Vertrieb zurückgeführt werden. Diese bezeichnen grundlegende Orientierungen und Kompetenzen der Abteilungen,<sup>19</sup> die das Denken und Handeln, die Beurteilung von Sachverhalten und die verwendete Sprache prägen. Innerhalb der Abteilungen sind Thought Worlds notwendig und richtungsweisend, z. B. für das Erreichen von Zielen. Zwischen den Abteilungen stellen sie jedoch eine Konfliktquelle dar und gelten als beeinträchtigend für die Kooperation, vor allem, wenn die Thought Worlds sehr unterschiedlich oder gegensätzlich sind. Logistik und Vertrieb agieren mit ihren Thought Worlds in einem konstanten Spannungsverhältnis aus sinnvoller Spezialisierung und konfliktträchtigen Unterschieden. Hierzu fehlt bisher eine systematische Untersuchung, die diese Unterschiede mit dem Konzept der Thought Worlds an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb und deren genauer Wirkungsweise betrachtet.<sup>20</sup> Trotz der hohen Relevanz der Schnittstelle fehlt daher ein erweitertes Verständnis der Determinanten der Kooperation von Logistik und Vertrieb.

## 1.2 Ziele der Untersuchung

Das grundlegende Ziel der vorliegenden Arbeit setzt an den oben skizzierten Forschungslücken an und besteht in einer umfassenden Untersuchung der Kooperation von Logistik und Vertrieb. Damit soll nicht nur das Verständnis dieser spezifischen unternehmensinternen Schnittstelle und ihrer besonderen Inhalte erweitert werden, sondern auch das Wissen über interfunktionale Kooperation im Allgemeinen. Diese Arbeit nimmt dabei eine verhaltensbezogene Perspektive auf die Kooperation ein. Der Schwerpunkt liegt auf der Untersuchung ihrer Determinanten, die sich auf kooperatives Verhalten auswirken, und umfasst die Betrachtung von fördernden Einflussfaktoren sowie von Barrieren der Kooperation. Um dieses Ziel zu erreichen, werden die folgenden Forschungsfragen formuliert, die die Struktur der Arbeit in ihrem konzeptionellen Teil und in der empirischen Untersuchung leiten.

Bevor die Einflussfaktoren der Kooperation von Logistik und Vertrieb genauer untersucht werden, ist es notwendig, ein grundlegendes Verständnis für die Inhalte und Bedeutung der Kooperation an der Schnittstelle zu erlangen. Hierzu bedarf es einer Charakterisierung der funktionsübergreifenden Aufgaben sowie einer umfassenden Analyse der Wirkungen der Zusammenarbeit. Darauf zielt die erste Forschungsfrage ab:

---

<sup>19</sup> Vgl. Dougherty (1992), S. 182, Homburg/Jensen (2007), S. 124 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Maltz (1997), S. 96, Röder (2001), S. 2.

**Forschungsfrage 1:** Worin besteht die Kooperation an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb und welche Wirkungen resultieren aus der Kooperation an dieser Schnittstelle?

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Kooperation an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb stellt sich die Frage, wie die Kooperation implementiert und gefördert werden kann, das heißt welche sogenannten Integrationsmechanismen eine Wirkung zeigen.<sup>21</sup> Zur Förderung der Zusammenarbeit wurden in der Literatur zwar qualitativ Maßnahmen beschrieben und viele der Probleme an dieser Schnittstelle lassen sich als Fehlen von entsprechenden Integrationsmechanismen beschreiben, jedoch fehlt eine systematische empirische Untersuchung der Wirkung dieser kooperationsfördernden Maßnahmen für Logistik und Vertrieb.<sup>22</sup> Somit ergibt sich als zweite Forschungsfrage:

**Forschungsfrage 2:** Welches sind die wesentlichen Faktoren, die die Kooperation von Logistik und Vertrieb fördern?

Für ein umfassendes Verständnis, wodurch die Kooperation von Logistik und Vertrieb beeinflusst wird, sollten neben der Betrachtung von fördernden Faktoren auch Barrieren zur Kooperation untersucht werden. Wie in Abschnitt 1.1 beschrieben, herrscht an dieser Stelle ein Forschungsdefizit vor. Thought World Differenzen begründen klassische Konfliktfelder von Logistik und Vertrieb und gelten allgemein als wesentliche Barrieren für die Kooperation.<sup>23</sup> Da es insbesondere an einem erweiterten Verständnis von verhaltensbezogenen Faktoren mangelt,<sup>24</sup> soll eine umfassende Untersuchung der Thought Worlds von Logistik und Vertrieb durchgeführt werden, die sich im Verhalten der Mitarbeiter beider Abteilungen ausdrücken. Da Thought Worlds sowohl über ihre Wirkung auf Kooperation als auch – aufgrund ihrer Verknüpfung zu funktionalen Spezialisierungen – als beeinflussend für den Erfolg angenommen werden können, soll auch dieser Zusammenhang betrachtet werden. Daher schließt sich die dritte Forschungsfrage an:

**Forschungsfrage 3:** Welchen Einfluss haben Unterschiede in den Ausprägungen der Thought Worlds (Orientierungen und Kompetenzen) von Logistik und Vertrieb auf (1) die Kooperation zwischen den beiden Abteilungen und (2) welcher Zusammenhang besteht zum gemeinsamen Erfolg?

---

<sup>21</sup> Vgl. genauer Abschnitt 2.4.1 zum Begriff Integrationsmechanismen.

<sup>22</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.1.3.

<sup>23</sup> Vgl. Maltz (1997), S. 84 f.

<sup>24</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 21.

Um die Kooperation und den gemeinsamen Erfolg zu verbessern, stellt sich die Frage, in welcher Form Thought Worlds beeinflusst werden sollten und ob generell Differenzen minimiert werden sollten oder ob eine Veränderung von bestimmten Thought Worlds der beiden Bereiche besonders Erfolg versprechend ist. Um genauere Anhaltspunkte zu finden und den effizientesten Hebel für Verbesserungen zu ermitteln, sollen die einzelnen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb und deren Erklärungsbeitrag für die Auswirkung auf Kooperation und den Erfolg betrachtet werden. Da Wirkungsbeziehungen zwar vermutet werden können, jedoch kein starkes theoretisches Gerüst für die Wirkungen besteht, sollen diese Zusammenhänge in einer explorativen Analyse erfasst werden. Daher wird die explorative Forschungsfrage 4 ergänzt:

**Forschungsfrage 4:** Welchen Einfluss haben die Ausprägungen der individuellen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb auf (1) ihre Kooperation und (2) den gemeinsamen Erfolg?

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Im Folgenden wird der Aufbau der Untersuchung vorgestellt. Zur Beantwortung der im vorigen Abschnitt beschriebenen Forschungsfragen gliedert sich die Arbeit in insgesamt acht Kapitel.

Nach der Einführung in diesem *einleitenden Kapitel* bildet das *zweite Kapitel* die konzeptionellen Grundlagen und den Stand der Forschung zur Kooperation von Logistik und Vertrieb ab. Dabei wird zunächst die allgemeine Literatur zur Zusammenarbeit von organisatorischen Gruppen betrachtet sowie im Speziellen die Literatur zum Schnittstellenmanagement. Darauf folgend werden die Berührungspunkte von Logistik und Vertrieb dargestellt. Die Bedeutung der kooperativen Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb und ihre Wirkungen werden entlang der Entwicklung des Logistikverständnisses und der Schnittstelle aufgezeigt. Abschließend werden Integrationsmechanismen und Thought Worlds als wesentliche Determinanten der Kooperation vorgestellt.

Das *dritte Kapitel* liefert die theoretischen Bezugspunkte der Arbeit. Zur Begründung der wesentlichen Variablen und Kausalzusammenhänge werden die Ressourcenabhängigkeitstheorie, der ressourcenbasierte Ansatz und die Theorie der sozialen Identität vorgestellt und ihr Erklärungsbeitrag diskutiert. Ein Überblick über die Vereinbarkeit der Theorien schließt das Kapitel ab.

Das *vierte Kapitel* führt die konzeptionellen Grundlagen des zweiten Kapitels und die theoretischen Bezugspunkte des dritten Kapitels in der Konzeptualisierung von Einflussfaktoren, Kooperation und Erfolg und der Herleitung der jeweiligen Hypothesen entlang der vier Forschungsfragen zusammen.

Im *fünften Kapitel* werden die methodischen Grundlagen der Untersuchung beschrieben. Hier wird zunächst das Forschungsdesign der Untersuchung dargestellt. Die resultierenden Ergebnisse der Feldphase werden mit der Datenbasis der Erhebung aufgezeigt. Im Anschluss werden Grundlagen zu den in der Arbeit genutzten Analysemethoden und Beurteilungskriterien dargelegt und es wird auf besondere Schritte zur Beurteilung der Datenbasis eingegangen.

Das *sechste Kapitel* stellt die Ergebnisse der Messung aller zentralen Konstrukte in Bezug auf Kooperation, Wirkungen und Determinanten vor und liefert eine Beurteilung der Reliabilität und Validität der Messung. Zusätzlich enthält es deskriptive Informationen zu den Determinanten.

Das *siebte Kapitel* umfasst die Darstellung und Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit verschiedenen Kausalmodellen. Das erste Modell bezieht sich auf die Forschungsfragen 1 und 2 und enthält Integrationsmechanismen, Kooperation und deren Wirkungen. Zwei weitere Modelle zu den beiden Dimensionen von Thought World Differenzen, Orientierungen und Kompetenzen, und deren Wirkungen auf Kooperation und Erfolg dienen der Beantwortung der Forschungsfrage 3. Diesen drei hypothesenprüfenden Modellen werden alternative Modelle mit Kontrollvariablen zur Überprüfung der Stabilität der Zusammenhänge gegenübergestellt. Außerdem werden explorative Modelle zur Wirkung der separaten Thought Worlds von Logistik und Vertrieb untersucht, um auf Forschungsfrage 4 einzugehen.

Das *achte Kapitel* beschließt die Arbeit mit den forschungs- und managementbezogenen Implikationen der Arbeit. Es zeigt Limitationen und weiteren Forschungsbedarf auf und zieht ein Fazit der Arbeit.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen

In diesem Kapitel werden die konzeptionellen Grundlagen der Kooperation an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb beschrieben. Ein Überblick zur Literatur über die Zusammenarbeit von organisatorischen Gruppen im Allgemeinen bildet dabei den Einstieg. Ein Teilbereich hieraus, die Literatur zum Schnittstellenmanagement, wird anschließend zur Definition des Kooperationsbegriffes dieser Arbeit herangezogen.

Im Anschluss werden Bedeutung und Besonderheiten der Kooperation an der konkreten Schnittstelle von Logistik und Vertrieb aufgezeigt. Dazu werden zunächst die inhaltlichen Berührungspunkte der beiden Abteilungen mit ihren Aufgaben dargestellt. Die Bedeutung ergibt sich zudem aus den Anforderungen, die an die Schnittstelle gestellt werden. In Literatur und Praxis zeigt sich eine Entwicklung des Logistikverständnisses in Bezug auf Aufgaben und Leistungsfähigkeit der Logistik. Eine parallele Entwicklung kann hinsichtlich der Erwartungen in die Leistungsfähigkeit der Schnittstelle zum Vertrieb und ihre Erfolgswirkungen verzeichnet werden. Beide Entwicklungen werden zur Verdeutlichung der Anforderungen an die Schnittstelle dargestellt.

Abschließend werden in diesem Kapitel die Faktoren betrachtet, die die Kooperation von Logistik und Vertrieb beeinflussen. Als wesentliche Determinanten der Kooperation werden Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen eingeführt und der bisherige Stand der Forschung in diesen Bereichen dargestellt.

### 2.1 Zusammenarbeit von organisatorischen Gruppen

Die Betrachtung der Zusammenarbeit von organisatorischen Gruppen beginnt aus organisationstheoretischer Sicht bei den Anfängen der Abteilungsbildung, die die Grundlage des Entstehens von Schnittstellen bildet. In ihrer Folge müssen die Ergebnisse der Teilaufgaben wiederum koordiniert werden,<sup>25</sup> um sicherzustellen, dass das System ‚Organisation‘ sich nach einem übergeordneten Ziel richtet.

Weinkauff et al. (2005)<sup>26</sup> unterscheiden drei wesentliche Forschungsströme, die sich mit der Zusammenarbeit von organisatorischen Gruppen befassen und die nicht nur im wirtschaftswissenschaftlichen und organisationstheoretischen Bereich, sondern auch in der

---

<sup>25</sup> Vgl. Brockhoff (1994), S. 5 f., der auf das Beispiel der Stecknadelproduktion von Adam Smith verweist. Sobald Arbeitsteilung vorhanden ist, entsteht ein Koordinationsproblem. Vgl. auch Röder (2001), S. 1. Vgl. Abschnitt 2.2.1 zur Einordnung von Begriffen und Konstrukten im Kontext der Zusammenarbeit von Abteilungen.

<sup>26</sup> Vgl. Weinkauff et al. (2005), S. 85-111.



Sozialpsychologie ihre Ursprünge haben. Hierzu zählen der Intergroup Relations Ansatz, das Schnittstellenmanagement und das Boundary Management.

Der *Intergroup Relations Ansatz* fußt in der Sozialpsychologie und befasst sich zunächst losgelöst von Institutionen bzw. Organisationen mit unterschiedlichen Gruppen als Analyseeinheit und deren Beziehungen zueinander. Die Erkenntnisse dieses Ansatzes wurden erst zu einem späteren Zeitpunkt auf den Unternehmenskontext übertragen. Er bietet Erklärungen für die Herausbildung von spezifischen Eigenschaften von Gruppen und deren Abgrenzung voneinander sowie für die daraus resultierenden kooperativen oder konfliktbeladenen Beziehungen von Gruppen. Im Rahmen dieses Ansatzes sind die Theorie der sozialen Identität und die Theorie des realistischen Konflikts prägend, von denen insbesondere die erstere auch für diese Arbeit Erklärungsbeiträge liefert.<sup>27</sup> Der Intergroup Relations Ansatz liefert vor allem Erklärungen für das Verständnis der Entstehung von Thought Worlds von Abteilungen, deren Wirkung auf die Beziehungen zwischen Abteilungen sowie die Wirkung von Einflussfaktoren zur Förderung der Kooperation.

Der Ursprung des *Schnittstellenmanagement*-Ansatzes ist insbesondere in den Arbeiten von Lawrence und Lorsch<sup>28</sup> zu sehen und im Bereich der Organisationstheorie verankert. Die wesentliche Idee ist die der internen Differenzierung und Bildung von Spezialisten in funktionalen Abteilungen und der daraus folgenden Notwendigkeit der Integration von Aufgaben im Unternehmen, um ein effektives Handeln zu gewährleisten. Somit sind funktionale Abteilungen die Analyseeinheit dieses Ansatzes, der eine breite empirische Basis erlangt hat und vor allem Gestaltungsempfehlungen für Organisationen liefert. In diesem Bereich sind vielfältige Arbeiten zur Kooperation und Integration von Abteilungen an ganz unterschiedlichen Schnittstellen entstanden. Sie befassen sich u. a. mit der Beschreibung der Zusammenarbeit, die im nächsten Abschnitt skizziert werden soll. Außerdem wurden in diesem Bereich als weitere Schwerpunkte die Wirkungen und Determinanten der Kooperation behandelt, auf die an späterer Stelle eingegangen wird.<sup>29</sup>

Der dritte Ansatz im Bereich der Zusammenarbeit von organisatorischen Gruppen ist das *Boundary Spanning von Teams*, der eine Organizational Behavior Perspektive einnimmt. Im Vordergrund stehen organisatorische Teams. Diese werden als offene Systeme verstanden, die von Informationen und Ressourcen ihrer Umwelt abhängig sind und durch Teamstrukturen

---

<sup>27</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.

<sup>28</sup> Lawrence/Lorsch (1967b), Lawrence/Lorsch (1967a).

<sup>29</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2 für die Wirkungen und Abschnitt 2.4 für die Determinanten der Kooperation.

und besondere Funktionen die Vernetzung mit anderen Teams herstellen müssen, um erfolgreich zu agieren.<sup>30</sup> Da der Fokus dieses Ansatzes auf kleinen Arbeitsgruppen und Teamstrukturen liegt und damit im Vergleich zu dieser Arbeit auf Analyseebene unterhalb von organisatorischen Abteilungen, soll auf diesen Ansatz in der vorliegenden Arbeit nicht weiter eingegangen werden.

## 2.2 Kooperation von Abteilungen

Die Arbeiten zur kooperativen Zusammenarbeit von Abteilungen im Schnittstellenmanagement-Ansatz sind durch eine hohe Begriffs- und Bedeutungsvielfalt zu ähnlichen Phänomenen geprägt, wie auch Pinto/Pinto/Prescott (1993) feststellen:<sup>31</sup> „Many concepts exist which encapsulate the meaning of cross-functional cooperation.“<sup>32</sup> Begriffe wie interdepartmental integration,<sup>33</sup> interfunctional co-ordination,<sup>34</sup> interfunctional cooperation<sup>35</sup> oder cross-functional collaboration<sup>36</sup> bezeichnen ähnliche Inhalte der kooperativen Zusammenarbeit zwischen Abteilungen. Dabei weisen Begriffe wie interdepartmental, cross-functional und interfunctional auf die funktionale und damit abteilungsübergreifende Perspektive der Zusammenarbeit im Schnittstellenmanagement-Ansatz hin.<sup>37</sup> Gleichzeitig sind Begriffe wie ‚cooperation‘ und ‚integration‘ mit jeweils unterschiedlichen, sich aber überlappenden Bedeutungen belegt.<sup>38</sup> Sie umfassen als gemeinsamen inhaltlichen Kern ein *Verhalten, das den Willen zur Zusammenarbeit* ausdrückt.<sup>39</sup> Damit ist auch der Kern des Kooperationsverständnisses dieser Arbeit umrissen, das eine verhaltensbasierte Perspektive einnimmt.

---

<sup>30</sup> Vgl. Weinkauff et al. (2005), S. 99 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Kahn/Mentzer (1996), S. 6, Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 2 f. Ähnlich Röder (2001), S. 64, der betont, dass keine einheitlich verwendete Definition für Kooperation existiert.

<sup>32</sup> Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1286.

<sup>33</sup> Vgl. Kahn/Mentzer (1996), Ellinger/Daugherty/Keller (2000).

<sup>34</sup> Vgl. Murphy/Poist (1992), Murphy/Poist (1994), Murphy/Poist (1996).

<sup>35</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 15, verwenden den Begriff ‚cooperation‘ synonym zum Begriff ‚coordination‘.

<sup>36</sup> Vgl. Ellinger (2000), De Luca/Atuahene-Gima (2007).

<sup>37</sup> Einige Arbeiten führen alle Begriffe zur Kooperation zusammen, z. B. Giménez (2006), S. 232, und Stock et al. (1998), S. 45 f.: „Internal integration refers to the coordination, collaboration and integration of logistics with other functional areas“. O’Leary-Kelly/Flores (2002), S. 226: „Accordingly, this definition encompasses constructs pertaining to the degree of cooperation, coordination, interaction and collaboration.“

<sup>38</sup> Der häufig im Kooperationskontext verwendete englische Begriff ‚integration‘ ist aus deutscher Sicht irreführend, da inhaltlich nicht über eine Integration der Abteilungen im Sinne einer Zusammenführung gesprochen wird, sondern eine auf kooperativem Verhalten begründete Zusammenarbeit unter Beibehaltung der Bereiche. Der englische Begriff ‚collaboration‘ wird häufig verwendet, um dieses kooperative Verhalten zu beschreiben, ist jedoch bei direkter Übersetzung ins Deutsche irreführend. Vgl. hierzu auch Mintzberg et al. (1996), S. 67. Der Begriff ‚coordination‘ greift zu kurz, da der Wille zur Zusammenarbeit von diesem Begriff nicht ausgedrückt wird. In dieser Arbeit wird daher der Begriff Kooperation verwendet.

<sup>39</sup> Vgl. Pinto/Pinto (1990), S. 203: „The lowest common denominator [...] is joint behaviour toward some goal of common interest.“ Vgl. auch die Kritik von van der Vaart/van Donk (2008).

### 2.2.1 Abgrenzung des Kooperationsbegriffs

Für das Verständnis von Kooperation wird zunächst der Definitionsumfang genauer eingegrenzt, der in der Literatur die Begriffsdefinitionen der kooperativen Zusammenarbeit voneinander unterscheidet. Der Definitionsumfang bezieht sich dabei auf die Abgrenzung zu vor- und nachgelagerten Konstrukten, also *Determinanten* und *Wirkungen* sowie zu Konstrukten, die zwar verwandt sind und auf einer vergleichbaren Ebene liegen, jedoch *andere Prozesse* bzw. Verhaltensweisen umfassen.

Homburg/Jensen/Krohmer (2008) kritisieren, dass viele Arbeiten nicht klar zwischen dem Prozess zum Erreichen der Kooperation, also deren *Determinanten*, und der eigentlichen *Qualität der Kooperation*, trennen.<sup>40</sup> Bereits Lawrence und Lorsch, auf die der Schnittstellenmanagement-Ansatz zurückgeht, prägen den Begriff ‚integration‘ als „the quality or state of collaboration that exists among departments that are required to achieve unity of effort by the demands of the environments“,<sup>41</sup> verwenden ihn aber auch gleichermaßen für die Prozesse, die Kooperation ermöglichen. Die Trennung dieser Aspekte in determinierende Prozesse und ein kooperatives Verhalten im Ergebnis ist allerdings von großer Bedeutung, da in dieser Arbeit die Determinanten in ihrer Wirkung auf Kooperation betrachtet werden sollen.

Eine zweite wichtige Unterscheidung bei der Betrachtung der Kooperation ist die Trennung von kooperativem Verhalten und der Effektivität der Kooperation als ihrer *Wirkung*. Einige Autoren betrachten die Effektivität der Kooperation im Sinne einer Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit als Kernkonstrukt.<sup>42</sup> Diese Effektivität der Kooperation ist jedoch nicht zu verwechseln mit Kooperation aus der verhaltensbasierten Perspektive, also kooperativem Verhalten. Kooperatives Verhalten kann als Determinante einer wahrgenommenen effektiven Kooperation gelten, indem die Zufriedenheit steigt, je stärker das kooperative Verhalten ausgeprägt ist.<sup>43</sup> In dieser Arbeit steht das kooperative Verhalten im Vordergrund, sowohl in Bezug auf die Erfolgswirkungen als auch bezüglich der Determinanten, die auf ein kooperatives Verhalten wirken.

---

<sup>40</sup> Vgl. Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 139. Der Begriff im Englischen lautet ‚quality of cooperation‘.

<sup>41</sup> Lawrence/Lorsch (1967b), S. 11.

<sup>42</sup> Dies ist z. B. der Fall bei Daugherty et al. (2009) ‚relationship effectiveness‘, Ellinger/Daugherty/Keller (2000) ‚perceived effectiveness of interdepartmental relations‘ und Kahn/Reizenstein/Rentz (2004) ‚effectiveness of relationship‘.

<sup>43</sup> Vgl. Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 3 f.

Die Frage nach dem Definitionsumfang der kooperativen Zusammenarbeit spiegelt sich außerdem in Arbeiten wider, die *Konstrukte auf der gleichen Ebene beschreiben, die jedoch inhaltlich anders gelagert sind*. Eine Reihe von Arbeiten verfolgt eine erweiterte Definition der kooperativen Zusammenarbeit und versteht diese als *zweidimensionales Konstrukt*.<sup>44</sup> Bereits oben wurde ein verhaltensbasiertes Verständnis von Kooperation beschrieben, das in diesen Arbeiten eine Dimension darstellt. Die zweite Dimension ist die *Interaktion* der Abteilungen und beschreibt die Kommunikationsaspekte der kooperativen Zusammenarbeit.<sup>45</sup> Die Interaktion wird sowohl quantitativ<sup>46</sup> als auch qualitativ<sup>47</sup> definiert und deren informelle und formelle Ebene betont. Nichtsdestotrotz sind beide Dimensionen als separate Prozesse aufzufassen, wie Kahn (1996) beschreibt: „collaboration and interaction are related, though they are distinct processes.“<sup>48</sup> Dies zeigt sich auch in den Wirkungen, wie Kahn/Reizenstein/Rentz (2004) im Kontext der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb zeigen. Die Dimension des kooperativen Verhaltens weist im Vergleich zur Interaktionsdimension die stärkere Bedeutung und Erfolgswirkung auf. „These results support findings of previous studies in other functional contexts that communication may be a necessary, but not sufficient, element for successful interfunctional relationships. Cooperation, which represents a team spirit climate, appears to have a more perceptible impact on relationship effectiveness across functions and hierarchical levels.“<sup>49</sup> Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Erklärung von kooperativen Verhaltensweisen – oder auch gerade dem Fehlen davon – insbesondere durch Thought Worlds liegt, soll in der vorliegenden Arbeit das verhaltensbasierte Verständnis der Kooperation verfolgt werden.

Eine weitere Abgrenzung ist für *Koordination* im Vergleich zu Kooperation vorzunehmen. „Koordination ist die Abstimmung von Einzelaktivitäten zu einer gemeinsamen

---

<sup>44</sup> Kahn (1996), Kahn/Mentzer (1996) und Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) verwenden den Oberbegriff Integration. Auch die Arbeiten von Knollmann (2007), Birl (2007), Sieber (2008) und Grieshop (2008) verfolgen dieses umfassende zweidimensionale Verständnis der kooperativen Zusammenarbeit. Vgl. exemplarisch Sieber (2008), S. 83-95, für einen umfassenden Überblick zur Literatur mit den unterschiedlichen Anwendungen zu diesen beiden Verständnissen der Kooperation.

<sup>45</sup> Vgl. die Definition von Kahn/Mentzer (1996) S. 9. Eine Reihe von Arbeiten beschreibt ausschließlich die Interaktionsaspekte der Zusammenarbeit, wie bspw. Griffin/Hauser (1992) und Ruckert/Walker (1987).

<sup>46</sup> Vgl. Ruckert/Walker (1987), Maltz/Kohli (2000).

<sup>47</sup> Vgl. Ruckert/Walker (1987), Moenaert/Souder (1996), Kahn/Reizenstein/Rentz (2004).

<sup>48</sup> Kahn (1996), S. 148. Unklar bleibt, inwiefern Kooperation und Interaktion einander bedingen. Vgl. z. B. Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 3 ff., Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1087 ff., die diese Phänomene parallel betrachten. Ggf. ist eine zirkuläre Beziehung zwischen beiden Konstrukten zu vermuten.

<sup>49</sup> Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1090. Vgl. auch die empirischen Ergebnisse von Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 14 f., bei denen das mengenbezogene Konstrukt information exchange im Vergleich zu kooperativem Verhalten keine signifikanten Auswirkungen auf relationship effectiveness hat.

Aufgabenerfüllung.<sup>50</sup> Koordination und entsprechende Konstrukte wie ‚coordination of activities‘,<sup>51</sup> das aufgabenbezogene Diskussionen und die Abstimmung von Arbeitsaktivitäten umfasst, stellen einen Teilaspekt und eine Ausdrucksform von Kooperation dar. Für sich allein genommen greift Koordination jedoch zu kurz, da Kooperation im Verständnis dieser Arbeit aus der verhaltensbasierten Perspektive sich einerseits im *kooperativen Handeln* zeigt, andererseits auch in *kooperativen Empfindungen und Einstellungen*, die den Willen zur Zusammenarbeit ausdrücken. Koordination ist jedoch beschränkt auf den Aspekt des Handelns und ist neben Integration, wenn diese als *„gemeinschaftliches Handeln auf einen Zweck oder ein Ziel hin“*<sup>52</sup> verstanden wird, Ausdrucksform des kooperativen Handelns.<sup>53</sup>

### 2.2.2 Definition des Kooperationsbegriffs

Als Fazit wird in dieser Arbeit eine verhaltensbasierte Perspektive auf die Kooperation von Abteilungen eingenommen. Kooperation zwischen Abteilungen bezeichnet ein Verhalten, das den Willen zur Zusammenarbeit reflektiert. Dies entspricht dem Verständnis von Kahn/Mentzer (1996), die Kooperation charakterisieren als *„the attitudinal aspect of interdepartmental relationships, representing an affective, volitional mutual/shared process.“*<sup>54</sup>

Kooperation ist geprägt durch Gegenseitigkeit und wechselseitige Verpflichtung<sup>55</sup> und bedarf gemeinsamer Anstrengungen, um aufrechterhalten zu werden.<sup>56</sup> Wichtiger Bestandteil ist somit die Intentionalität, was bedeutet, dass der Wille, ein gemeinsames Ziel bei der Aufgabenerfüllung zu verfolgen, vorhanden sein muss.<sup>57</sup> Kooperation drückt sich aus in *„working together, having mutual understanding, having a common vision, sharing resources, and achieving collective goals.“*<sup>58</sup> Sie umfasst damit sowohl Aspekte eines kooperativen

---

<sup>50</sup> Bea/Göbel (2006), S. 307.

<sup>51</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 110.

<sup>52</sup> Sieber (2008), S. 68.

<sup>53</sup> Vgl. Olson/Ruekert/Bonner (2001), S. 260.

<sup>54</sup> Kahn/Mentzer (1996), S. 9 f.

<sup>55</sup> Vgl. de Ruyter/Wetzels (2000), S. 211 mit dem Begriff ‚reciprocity‘, Sieber (2008), S. 69. Vgl. auch Kahn (1996), S. 139 und Kahn/Mentzer (1996), S. 9f. mit dem Begriff ‚interrelationship‘.

<sup>56</sup> Vgl. Kahn (1996), S. 139, Kahn/Mentzer (1996), S. 9 f.

<sup>57</sup> Vgl. die Definitionen bei Wunderer (2001), S. 26, und Röder (2001), S. 25.

<sup>58</sup> Vgl. Kahn (1996), S. 139, Kahn/Mentzer (1996), S. 9 f. Sie wählen den Begriff ‚collaboration‘, der, wie oben beschrieben, hier nicht verwendet werden soll. Sie beziehen sich auf Schrage (1990), S. 40, und Appley/Winder (1977), S. 281. Die Konzeptualisierung wird in Abschnitt 4.1.1.1 vorgenommen.

Handelns als auch von kooperativen Empfindungen und Einstellungen.<sup>59</sup> In der Literatur wurde diese Perspektive in vielen Arbeiten angenommen.<sup>60</sup>

### **2.3 Kooperation von Logistik und Vertrieb**

An der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb bestehen vielfältige Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben beider Bereiche sowie bei Aufgaben, für die sie gemeinsam Verantwortung tragen. Daher werden zunächst Logistik und Vertrieb als Aufgabenträger definiert und eingegrenzt. Außerdem wird die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb in Bezug auf ihre Aufgaben und für deren Ausübung nötige Charakteristika beschrieben, um einen Überblick über die Inhalte der Zusammenarbeit zu erhalten.

Je nachdem, mit welchen Kompetenzen und nach welcher Führungskonzeption die beiden Bereiche in Unternehmen ausgestattet und ausgerichtet sind, ergeben sich unterschiedlich gelagerte Erwartungen an die Wirkung der Kooperation von Logistik und Vertrieb. Dies kann von der reinen Bereichsoptimierung bis hin zur Unterstützung des Supply Chain Managements reichen. Der anschließende Literaturüberblick über die Entwicklung der Schnittstelle unterstreicht ihre Besonderheiten und Bedeutung und verdeutlicht die Forderung nach einer Unterstützung der Kooperation der beiden Bereiche.

#### **2.3.1 Charakterisierung der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb**

##### **2.3.1.1 Definition und Eingrenzung von Logistik und Vertrieb**

Logistik und Vertrieb werden in dieser Arbeit primär als Teilbereiche von Unternehmen und als Aufgabenträger betrachtet. Daher werden für das Verständnis von Logistik und Vertrieb Definitionen gewählt, die die Bereiche in ihrer Funktion und ihren Aufgaben beschreiben. Als wesentliche Aufgaben von Abteilungen können aus systemorientierter Sicht die Gestaltung des Führungssystems und des Ausführungssystems unter Beachtung der Abhängigkeiten zu anderen Abteilungen unterschieden werden.<sup>61</sup>

Die Aufgaben der Logistik umfassen auf Führungs- und Ausführungsebene i. d. R. das Design von Transportnetzwerken und Transportmanagement, Lagermanagement und die Wahl von Lagertechnologien inklusive Standortwahl und Design, Materialumschlag,

---

<sup>59</sup> Vgl. Sieber (2008), S. 68, Olson/Ruekert/Bonner (2001), S. 260.

<sup>60</sup> Vgl. z. B. Souder (1981), Song/Parry (1993), Stank/Daugherty/Ellinger (1999), Maltz/Kohli (2000), Homburg/Jensen (2007), Homburg/Jensen/Krohmer (2008).

<sup>61</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 22 ff., die auf grundlegende Überlegungen aus der Controllingtheorie verweisen (vgl. auch Weber (1995)). Vgl. außerdem die Beschreibung von Engelbrecht (2004), S. 11 ff., der diese Systematisierung zur Eingrenzung des verwendeten Logistikbegriffes verwendet.

Bestandsmanagement, Auftragsabwicklung und Customer Service.<sup>62</sup> In dieser Arbeit steht die *Distributionslogistik* als das Teilgebiet der Logistik im Vordergrund, das auf den Kunden gerichtet ist. Die Distributionslogistik umfasst somit alle Tätigkeiten, die den Waren- und dazugehörigen Informationsfluss zwischen der Produktionsstätte und den Abnehmern planen, steuern und realisieren.<sup>63</sup> Engelbrecht (2004) fasst die folgenden operativen Aufgaben der Distributionslogistik zusammen: Auftragsabwicklung, Auftragsbearbeitung, Lagerhaltung von Endprodukten, Bestandsführung, Kommissionierung, Verpackung/ Etikettierung, Versand/ Warenausgang, Zollabfertigung/ Exportabfertigung, Planung und Steuerung der Transporte sowie Transportdurchführung/ Auslieferung.

Der *Vertrieb* wird allgemein als Teilgebiet des Marketings verstanden. Aufgaben des Marketings sind die „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten.“<sup>64</sup> Homburg/Krohmer (2009) ordnen den Vertrieb dabei als eigenen Instrumentalbereich des Marketings neben Preis-, Produkt- und Kommunikationspolitik ein.<sup>65</sup> Entscheidungsfelder der Vertriebspolitik auf Führungs- und Ausführungsebene sind das Vertriebssystem, die Kooperation mit Vertriebspartnern und Key Accounts sowie die Verkaufsaktivitäten. Cespedes (1995) beschreibt ähnliche Inhalte und hebt fünf wesentliche Aufgaben des Vertriebs im Rahmen der Erzeugung von Nachfrage hervor: die Pflege des direkten Kundenkontakts, die Arbeit an Aufträgen, den Service für den Kunden bzw. an einer Produktgruppe, die Zusammenarbeit mit verschiedenen Wiederverkäufern bzw. Vertriebsstufen und das dazugehörige Informationsmanagement.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Mentzer/Stank/Esper (2008), S. 34 f. Diese führen zusätzlich Procurement an, was inhaltlich im Rahmen dieser Arbeit nicht passend ist.

<sup>63</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Engelbrecht (2004), S. 131-134. Vgl. auch Pfohl (2000), S. 17, S. 211-215.

<sup>64</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 8. Neben dieser aufgabenbezogenen Definition verstehen andere Marketing-Konzeptionen Marketing vielmehr übergeordnet als marktorientiertes Führungs-Konzept. Vgl. Bruhn (2009), S. 14. Zum Verständnis der Aufgaben und der Einordnung des Vertriebs soll obige Definition verwendet werden. Vgl. die Übersicht zu Marketing-Definitionen bei Burmann/Meffert/Kirchgeorg (2007), S. 10-12.

<sup>65</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 244. Zu Einordnungen des Vertriebs vgl. die Übersicht bei Winkelmann (2008), S. 276-280. Alternativ wird der Vertrieb in der Literatur auch als Teil der Kommunikationspolitik angesehen oder an Stelle von Distributionspolitik. Winkelmann kritisiert an letzterer Sichtweise die eingeschränkte Betrachtung auf physische Warenverteilung, die dem Verkaufsvorgang nur untergeordnete Bedeutung beimisst. Auch Logistik wird häufig aus dieser Perspektive als Teilgebiet des Marketings betrachtet (Place-Funktion). Vgl. Abschnitt 2.3.2.2.

<sup>66</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 40.

### 2.3.1.2 Aufgaben und Entscheidungsfelder an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb

Die wesentliche gemeinsame Verantwortung von Logistik und Vertrieb auf *operativer Ebene* liegt in der Auftragsabwicklung und im begleitenden Informationsfluss und beinhaltet zahlreiche Interdependenzen der Aufgaben beider Bereiche.<sup>67</sup> Die genaue Aufgabenteilung an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb ist unternehmensabhängig und in der Praxis mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten ausgestaltet.<sup>68</sup> Auch in der Literatur sind die Aufgaben an der Schnittstelle sehr heterogen beschrieben. Dies liegt zum Teil daran, dass die Literatur zur Schnittstelle von Logistik und Vertrieb bisher kaum den Vertrieb (Sales) vom Marketing differenziert und abgegrenzt hat.<sup>69</sup> Entsprechend sind die Aufgabenbeschreibungen unterschiedlich stark detailliert und oftmals nicht bezogen auf die konkrete Schnittstelle Distributionslogistik und Vertrieb.<sup>70</sup>

Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989)<sup>71</sup> beschreiben Interdependenzen über das *gesamte Spektrum* der jeweiligen Aufgaben- und Entscheidungsbereiche von Marketing und Logistik. Berührungspunkte werden dabei entlang der marketingspezifischen Arbeitsfelder mit Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik eingeordnet sowie zu zentralen logistischen Arbeitsfeldern Transport, Lagerhaltung, Auftragsabwicklung inklusive dem dazugehörigen Informationsfluss sowie Entscheidungen über Standorte, Gebäude und Automatisierung („facility decisions“). Die Inhalte dieser Kategorien sind sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene angesiedelt. Andere Autoren heben *einzelne Entscheidungsfelder* mit besonders starken Interdependenzen hervor, wie Channel Management, Account Management, Distribution, Installation und After Sales Service bei Cespedes (1995)<sup>72</sup> und Verpackungsentscheidungen, Entscheidungen über

---

<sup>67</sup> Vgl. Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989), S. 63-71.

<sup>68</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 31-50. Vgl. auch Abbildung A-1 in Anhang 2 mit den empirischen Ergebnissen zur Aufgabenverteilung zwischen Logistik und Vertrieb.

<sup>69</sup> Vgl. bspw. Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989), Murphy/Poist (1996), Stank/Daugherty/Ellinger (1999), Ellinger (2000), Ellinger/Daugherty/Keller (2000), Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), Daugherty et al. (2009) als Beiträge zur Schnittstelle, bei denen der Begriff Marketing dominiert. Erst Kahn/Reizenstein/Rentz (2004) beziehen sich konkret auf den Vertrieb. Ähnlich verläuft die Entwicklung in der Marketing Literatur, die ebenfalls erst zunehmend Marketing und Vertrieb separat betrachtet und so auf deren Abgrenzung und Schnittstelle verweist. Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 109, Homburg/Jensen (2005), S. 179. Vgl. Cespedes (1995), S. xix: „There is a difference between sales and marketing“.

<sup>70</sup> Vgl. die Kritik von Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1085: „To date, few, if any, empirical studies have examined the sales-distribution relationship.“

<sup>71</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989). Vertrieb wird hier als Teilgebiet des Marketings verstanden.

<sup>72</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 33. Cespedes hat einen sehr weit gefassten Customer Service Begriff und erwähnt außerdem Applications Development.



Distributionskanäle und Informationsflüsse zum Kunden bei Gimenez/Ventura.<sup>73</sup> Zusammenfassend sind Interdependenzen in einem breiten Aufgabenspektrum vorhanden, das häufig als Customer Service bezeichnet wird und der Kundenzufriedenheit dient.<sup>74</sup>

### 2.3.1.3 Charakteristische Anforderungen der Aufgaben von Logistik und Vertrieb

Die oben beschriebenen aufgabenbezogenen Abhängigkeiten stellen Logistik und Vertrieb in eine gemeinsame Verantwortung für die *Erschließung und interne Verbreitung von Kundenwissen*.<sup>75</sup> Beide Bereiche haben als Kontaktpunkte zum Kunden Zugang zu Informationen. Dabei ist der Vertrieb im Prozess der Auftragsabwicklung der erste und zentrale Kontaktpunkt zum Kunden, während die Logistik häufig den letzten Eindruck im Rahmen eines Auftrags hinterlässt und so ihren Beitrag zur Kundenzufriedenheit liefert.<sup>76</sup> Cespedes beschreibt den Kontakt durch die Logistik sogar als häufig kontinuierlicher als den durch den Vertrieb.<sup>77</sup>

Logistik und Vertrieb sind somit auf aktuelle Informationen der jeweils anderen Abteilung im Sinne einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung angewiesen.<sup>78</sup> Dabei ist ein Informationsaustausch sowohl auf operativer Ebene auftragsbezogen notwendig als auch auf strategischer Ebene, da beide Bereiche über Informationen beispielsweise bezüglich Marktveränderungen und Wettbewerber verfügen können und diese zur Planung benötigen.<sup>79</sup>

Logistik und Vertrieb werden im Zusammenhang mit ihrer herausragenden Kontaktposition zum Kunden und ihrer Eigenschaft als Informationsträger als ‚*boundary spanner*‘ bezeichnet und somit als Bereiche, deren wesentliche Eigenschaft funktions- bzw.

<sup>73</sup> Vgl. Giménez/Ventura (2005), S. 22. Diese zitieren die spanische Quelle Casanovas/Cuatrecasas (2001).

<sup>74</sup> Daugherty et al. (2009), S. 3, die sich auf die Studie von Innis/La Londe (1994) beziehen, beschreiben, dass Logistik und Marketing beide einen signifikanten Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten.

<sup>75</sup> Vgl. Maltz/Kohli (1996), die dies unter dem Begriff market intelligence dissemination fassen. Die kooperative Zusammenarbeit und verwandte Konstrukte werden als Determinanten hierfür in Beziehung gesetzt. Vgl. außerdem Bowersox/Mentzer/Spohr (2008), S. 94, und Kohli/Jaworski (1990), S. 4 f.

<sup>76</sup> Vgl. Mentzer/Williams (2001), S. 35.

<sup>77</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 45.

<sup>78</sup> Als Strukturierungsraster von internen Schnittstellen kann das Wertennetz von Nalebuff/Brandenburger (1996), S. 30, verwendet werden. Vgl. Knollmann (2007), S. 26-36. Jedoch sind nicht alle Kategorien (Kunden, Lieferanten, Komplementäre und Konkurrenten) übertragbar auf die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb. Diese sind vor allem durch eine interne Kunden-Lieferantenbeziehung gekennzeichnet. Beide Bereiche sind Informationslieferant und -kunde. Zusätzlich ist die Logistik Lieferant von logistikbezogenem Service, den der Vertrieb als Teilleistung des Produkts oder selbstständige Leistung verkaufen kann. Außerdem ist die Beziehung von Logistik und Vertrieb durch eine Komplementarität im Rahmen ihrer gemeinsamen Verantwortung für den Customer Service gekennzeichnet. Als Konkurrenten sind beide Bereiche kaum zu charakterisieren. Zwar bestehen zahlreiche Konfliktpotenziale, jedoch rühren diese nicht primär aus einem Konkurrenzverhältnis.

<sup>79</sup> Vgl. Rinehart/Cooper/Wagenheim (1989), S. 63-71. Daugherty et al. (2009), S. 5, beschreiben aus der Logistikperspektive, dass Logistikaktivitäten typischerweise den Austausch von sehr zeitkritischen und sensiblen Anfrage-, Verkaufs-, Lagerbestands- und Lieferdaten beinhalten.

unternehmensübergreifendes Handeln ist. „The information they [logistics and marketing] obtain in their boundary spanning positions can be shared with other functional areas. As such, they should be able to develop an appreciation for internal capacity and a “feel for the market” that can guide both day-to-day operations and their firms’ strategic directions.”<sup>80</sup> Pfohl (2004)<sup>81</sup> hebt neben dem Management der logistischen Teilfunktionen als zweite grundlegende Funktion des Logistikmanagements koordinierende und integrierende Managementaktivitäten hervor. Garver/Mentzer (2000)<sup>82</sup> beschreiben auch den Vertrieb als ‚boundary spanning agent‘, der nach Abstimmung, Informationsaustausch und Kooperation strebt.

Zusammengefasst tragen Logistik und Vertrieb als Kundenkontakt und Wissensträger gemeinsame Verantwortung für den Kundenservice. In dieser Rolle ist die Eigenschaft, intern und extern als ‚boundary spanner‘ zu fungieren, für beide Bereiche von hoher Bedeutung. Jedoch ist es zu einem großen Teil von der internen Positionierung von Logistik und Vertrieb abhängig, wie leistungsfähig die Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb letztendlich sein kann. Die Positionierung umfasst dabei z. B. die Aufstellung der Abteilungen im Hinblick auf Verantwortungsbereiche, Organisationsstrukturen und die Ziele, nach denen die Bereiche sich orientieren. Dies soll im folgenden Abschnitt aufgezeigt werden und die Bedeutsamkeit der Kooperation an dieser Schnittstelle durch deren mögliche Wirkungen dargestellt werden.

### **2.3.2 Bedeutung und Wirkungen der Kooperation von Logistik und Vertrieb**

Die Bedeutung der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb steht in engem Zusammenhang mit den Erwartungen in die Leistung, die diese Zusammenarbeit erbringen soll. In der Literatur ist eine Entwicklung dieser Schnittstelle zu verzeichnen und eine Steigerung der Erwartungen an ihre Leistungsfähigkeit.

Im Folgenden werden zunächst die Entwicklungsstufen der Logistik und die Entwicklung von Marketing und Vertrieb dargestellt. Im darauf folgenden Abschnitt wird die Entwicklung der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb aufgezeigt. Da die Entwicklung der Schnittstelle mit der Entwicklung des Logistikverständnisses starke Parallelen aufweist, wird aufgezeigt, wie sich mit einer veränderten Rolle der Logistik die Aufgaben und Inhalte der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb und die Anforderung an die Leistungsfähigkeit der Kooperation

---

<sup>80</sup> Daugherty et al. (2009), S. 12.

<sup>81</sup> Vgl. Pfohl (2004), S. 17 f. Vgl. auch Pfohl (2000), S. 214, zur Rolle der Distributionslogistik in der Kooperation mit den Kunden.

<sup>82</sup> Vgl. Garver/Mentzer (2000b), S. 114, die auch einen Überblick über die Inhalte der Interaktion von Logistik und Vertrieb aufführen.

zwischen beiden Bereichen verändern. Diese reicht von einem schlichten Effizienzgedanken und einer Bereichsoptimierung bis zur Erwartung, dass Kooperation als umfassende und effektive Grundlage zur unternehmensübergreifenden Integration dient.

### 2.3.2.1 Entwicklungsstufen der Logistik und Entwicklung von Marketing und Vertrieb

In der Literatur werden aufeinander aufbauende Entwicklungsstufen der Logistik beschrieben.<sup>83</sup> Unternehmen können diese Stufen mit steigendem logistischen Wissen durchlaufen. Das Logistikverständnis beginnt bei einer rein funktionalen Sicht der Logistik und entwickelt sich mit dem logistischen Wissen und dem Grad der Flussorientierung über eine zunehmend koordinative und prozessorientierte Funktion hin zur unternehmensübergreifenden Integration im Supply Chain Management (vgl. Abbildung 2-1).<sup>84</sup>

Auf der ersten Entwicklungsstufe stellt die Logistik eine *funktionale Spezialisierung* dar. Die vormals im Unternehmen verteilten logistischen Aufgaben werden erstmals in einer Funktion gebündelt, die eine Dienstleisterrolle einnimmt. Die Logistik ist als Aufgabenträger zuständig für die Prozesse, die sich mit Material- und Warenflüssen im Unternehmen befassen. Transport- und Lagerprobleme stehen im Vordergrund, deren *effiziente* Abwicklung das Ziel der Logistik ist.<sup>85</sup> Die primäre Zielfunktion ist dabei die Kostensenkung.

Die funktionale Perspektive der Logistik wird auf der zweiten Entwicklungsstufe durch eine flussorientierte bzw. prozessorientierte Perspektive abgelöst.<sup>86</sup> Logistik wird als *unternehmensbereichs- und unternehmensübergreifende Koordinationsfunktion* verstanden.<sup>87</sup> Dabei wird der Fokus erweitert auf die gesamte Wertschöpfungskette und bei der Betrachtung der Koordination der logistischen Prozesse werden auch Kunden und Lieferanten einbezogen. Die Logistik entwickelt sich weg von einer reinen Dienstleisterrolle hin zum prozessorientierten Integrator. Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen – darunter

---

<sup>83</sup> Einige Arbeiten unterscheiden drei Stufen (z. B. Weber/Kummer (1998), S. 7 ff., Weber/Wallenburg (2010), S. 15 ff.), während andere Arbeiten vier Stufen unterteilen (z. B. Weber (2002), S. 19-23, Pfohl (2004), S. 18 ff.). Dies ist abhängig von der Definition des Supply Chain Managements als einzelne Stufe der Logistikentwicklung (Pfohl (2004), S. 18 f., vgl. auch Göpfert (2005), S. 23 ff.) oder als Teil einer Entwicklungsstufe der Logistik (z. B. Weber/Wallenburg (2010), S. 19 f.). In der vorliegenden Arbeit wird die Betrachtung von vier Stufen gewählt, um die Parallelen zur Entwicklung der Schnittstelle zum Vertrieb stärker zu differenzieren und den Aspekt des unternehmensübergreifenden Ansatzes der vierten Stufe herauszustellen.

<sup>84</sup> Vgl. hierzu auch ausführlicher Wallenburg (2004), S. 39 ff., Dehler (2001), S. 12 ff.

<sup>85</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 13 f.

<sup>86</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 15, die den Wandel beschreiben, dass in den 1990er Jahren immer mehr Firmen begannen, ihr Unternehmen als Bündel von Prozessen zu betrachten anstelle einer Sammlung an Funktionen.

<sup>87</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 15, Göpfert (2005), S. 24 f., Pfohl (2004), S. 19.

natürlich auch der Vertrieb – wird dabei als Schlüsselfähigkeit der Logistik angesehen.<sup>88</sup> Auf dieser zweiten Stufe gelangen *prozessbezogene Ziele* in den Vordergrund.<sup>89</sup> Nachdem auf der ersten Stufe die Spezialisierung und Effizienzsteigerung isoliert von anderen Bereichen verfolgt wurde, wird nun eine bereichsübergreifende Optimierung angestrebt. Damit geht die Sichtweise einher, dass Logistik nicht nur zur Kostenführerschaft beitragen kann, sondern auch als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb genutzt werden kann. Entsprechend entwickelt sich der Servicegrad mit Flexibilitäts- und Geschwindigkeitsaspekten zu einer weiteren wichtigen Zielfunktion der Logistik. Der Fokus wandelt sich somit hin auf die Effizienz der Koordination verschiedener Bereiche, wengleich dies zunächst bedeutet, aus Prozesssicht Verbesserungen zu erzielen und Rationalisierungsgewinne weitgehend innerhalb der bestehenden Strukturen zu realisieren.<sup>90</sup> Der technische Fortschritt sowohl in Bezug auf Warenflüsse aber noch vielmehr hinsichtlich der begleitenden Informationsflüsse ist dabei Treiber der Weiterentwicklung.

In der dritten Stufe der Logistikentwicklung wird die Logistik als *Führungsfunktion* verstanden, unter der das gesamte Unternehmen flussorientiert gestaltet werden soll. Dies stellt bestehende Unternehmensstrukturen in Frage. Entsprechend setzt sich eine Prozessorganisation im Unternehmen durch und löst stark abgetrennte Funktionsbereiche und deren Koordination untereinander ab. Hinsichtlich der Ziele zeichnet sich hier verstärkt der Wandel vom reinen Effizienzgedanken hin zur *Effektivität* ab, der sich in der zielgerichteten Umgestaltung des Unternehmens hin auf optimierte Waren- und Materialflüsse sowie Informationsflüsse widerspiegelt.

Die vierte Stufe der Logistikentwicklung ist die unternehmensübergreifende Weiterentwicklung der Führungsfunktion der Logistik hin zum *Supply Chain Management*. Das Prinzip der Flussorientierung wird auf die Gestaltung von Wertschöpfungsketten ausgeweitet, die der Definition nach *über mehrere Stufen der Wertschöpfungskette* vom ersten Lieferanten bis zum Konsumenten als Ansatzpunkt der *Effizienz- und Effektivitätssteigerung* optimiert werden sollen.<sup>91</sup> Dieser hohe Anspruch zeigt sich in der Praxis jedoch als schwer realisierbar.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Fawcett et al. (2006), S. 26.

<sup>89</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 20.

<sup>90</sup> Vgl. Weber/Wallenburg (2010), S. 17, Engelbrecht (2004), S. 11.

<sup>91</sup> Vgl. Wallenburg (2004), S. 43.

<sup>92</sup> Vgl. Fawcett/Magnan (2002), S. 339-361. Vgl. Wallenburg (2004), S. 44 f., der zeigt, dass die meisten Unternehmen auf den ersten beiden Stufen der Logistikentwicklung stehen, jedoch eine Weiterentwicklung anstreben. Ähnlich die Arbeit von Weber/Dehler (2000) zu einem früheren Zeitpunkt. Weber/Wallenburg

In der Literatur werden zum Teil ähnliche Entwicklungen für Marketing und Vertriebsmanagement beschrieben, die zum Vergleich kurz skizziert werden. Die Phasen für Marketing und Vertrieb beziehen sich dabei im Wesentlichen auf einen zeitlichen Verlauf, während die Beschreibungen für die Logistik sich auf den Wissensstand von Unternehmen beziehen. Beiden Verläufen gemeinsam ist insbesondere die Entwicklung von einer funktionalen Spezialisierung der jeweiligen Bereiche hin zu einem übergreifenden Führungsprinzip.

Dem Marketing wird zu Beginn eine funktionale Perspektive zugeschrieben. Marketing hat das Ziel, bereits bestehende Produkte zu verkaufen und die Nachfrage im Markt zu erfüllen.<sup>93</sup> Eine ähnliche funktionale Positionierung beschreiben Kotler/Bliemel (2001) für das Vertriebsmanagement, bei dem mit Umsatzerfüllung zunächst ein funktionales Vertriebsziel im Vordergrund steht.<sup>94</sup> In der weiteren Entwicklung, die durch den Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten geprägt ist, löst im Marketing zunächst eine Marktorientierung und eine Konzentration auf die gezielte Ansprache von Zielgruppe die zuvor vorherrschende Produktorientierung ab.<sup>95</sup> In der folgenden Zeit dominiert eine Wettbewerbsorientierung, die die genaue Analyse der Konkurrenz beinhaltet. Meffert (1999) beschreibt in dieser Phase den Übergang „von einer funktionsorientierten Sichtweise zu einer *unternehmensbezogenen Denkhaltung*“.<sup>96</sup> Marketing wird ganzheitlicher verstanden und beeinflusst in Unternehmen als Führungsfunktion betriebliche Entscheidungen.<sup>97</sup> Auch die Perspektive des Vertriebsmanagements wird ganzheitlicher, indem Vertrieb als Verkauf von Problemlösungen verstanden wird und somit zusätzlich ein qualitatives Ziel eingeführt wird.<sup>98</sup>

In der Weiterentwicklung wird Marketing als marktorientiertes Führungskonzept interpretiert, das Unternehmenswerte prägt und gleichzeitig als eine gleichberechtigte Unternehmensfunktion verstanden wird.<sup>99</sup> Unternehmensübergreifendes Denken rückt in den Vordergrund und für das Marketing wird eine Entwicklung hin zur Kundenorientierung beschrieben.<sup>100</sup> Diese Entwicklung vom transaktionsbezogenen Marketing hin zum

---

(2010), S. 19, heben entsprechend bei Supply Chain Management die Koordinationsfunktion hervor und damit Aspekte der zweiten Stufe. Vgl. auch Lynch/Whicker (2008), S. 177, die immer noch vorherrschende funktionale Barrieren kritisieren und feststellen, dass Unternehmen keine Prozessperspektive einnehmen.

<sup>93</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 1, Meffert (1999), S. 5.

<sup>94</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 1017 f.

<sup>95</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn (2001), S. 1.

<sup>96</sup> Meffert (1999), S. 6.

<sup>97</sup> Vgl. Meffert (1999), S. 5-8.

<sup>98</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 1017 f.

<sup>99</sup> Vgl. Meffert (1999), S. 8.

<sup>100</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 2. Bruhn beschreibt in Folge zusätzlich eine Netzwerkorientierung.

Relationship Marketing<sup>101</sup> spiegelt sich auch im Vertrieb wider, bei dem die Betonung auf einem ‚commitment selling‘ liegt und damit einer verstärkten Partnerschaft zwischen Unternehmen bzw. Lieferanten und Kunden, wobei der Lieferant dem Kunden bei der Steigerung seiner Gewinne helfen soll.<sup>102</sup>

### 2.3.2.2 Entwicklungsstufen der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb

Parallel zu den vier Entwicklungsstufen der Logistik lässt sich auch der Wandel der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb beschreiben. Dieser Wandel erstreckt sich über die Rollen der Bereiche, die Ziele der Zusammenarbeit und ihre Bedeutung für das Unternehmen.

Obwohl die Zusammenarbeit eine hohe Bedeutung für Logistik *und* Vertrieb haben sollte, beschäftigt sich die Marketingliteratur bisher kaum mit diesem Thema. Der überwiegende Teil der Arbeiten, die sich mit der Zusammenarbeit von Logistik und Marketing bzw. Vertrieb und deren Wirkungen befassen, entstammt der Logistikkultur, so dass im Folgenden daher vorwiegend Arbeiten aus der Logistik herangezogen werden.<sup>103</sup>

### Logistik und Vertrieb als funktionale Spezialisierungen

Ältere Arbeiten zur Schnittstelle spiegeln eine *funktionale Betrachtungsweise von Logistik und Vertrieb* wider. Hier wird Logistik vor allem als ‚place function‘ des Marketing Mix gesehen,<sup>104</sup> deren Aufgabe auf Vertriebsseite das ‚physical distribution management‘ beinhaltet, also den kundenwärts gerichteten Waren- und Informationsfluss. Aus Sicht der Marketingliteratur stellt die Logistik in diesem Kontext einen Teil des Marketing-Konzeptes dar und hat die Rolle des Erfüllungsgehilfen der übergeordneten Marketingziele. Die zunehmende funktionale Spezialisierung der Logistik in dieser Rolle führt zu einer internen Fragmentierung, wie Lynagh und Poist (1984) kritisieren: „Place, generally thought to include channels of distribution and physical distribution management, is a vital part of the mix. In many firms, however, the place aspects associated with physical distribution are performed apart from the marketing department.“<sup>105</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Schramm-Klein (2004), Homburg/Bruhn (2005), S. 3, , S. 3.

<sup>102</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 1017 f.

<sup>103</sup> Die Schnittstelle wird aus Sicht des Marketings offenbar als untergeordnet angesehen. Dies könnte seinen Ursprung darin haben, dass Logistik aus der Marketing-Perspektive als Teilgebiet des Marketings aufgefasst wird. Vgl. Abschnitt 2.3.2.2. Bspw. haben Chimhanzi (2004), S. 715 und Homburg/Jensen (2007), S. 124 eine Marketing-Perspektive und geben Überblicke über die verschiedenen internen Schnittstellen von Marketing, erwähnen jedoch nicht die Schnittstelle zur Logistik, die in der Logistikkultur eine zentrale Position einnimmt.

<sup>104</sup> Vgl. Murphy/Poist (1992), Murphy/Poist (1994), Murphy/Poist (1996).

<sup>105</sup> Lynagh/Poist (1984), S. 36.

Die Zusammenarbeit dient auf dieser Stufe zunächst dazu, dass Logistik die Logistikziele (vor allem Kostensenkung, effiziente Bearbeitung von Aufträgen)<sup>106</sup> und der Vertrieb die Vertriebsziele (insbesondere Umsatzziele, Erschließung neuer Verkaufspotenziale)<sup>107</sup> jeweils erreichen. Dabei gilt es, entsprechend dem Spezialisierungs- und Effizienzgedanken dieser Phase zunächst vor allem ein *effizientes* Auftragsmanagement umzusetzen und mit einer *korrekten* Auftragsabwicklung Kundenzufriedenheit zu erzielen.<sup>108</sup>

Als Folge ergeben sich Optimierungen der einzelnen Bereiche, die aus übergeordneter Perspektive als suboptimal zu werten sind.<sup>109</sup> Die oben referenzierten Arbeiten, die zeitlich vor allem aus den 1980er und 1990er Jahren stammen, kritisieren vorrangig, dass Interdependenzen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Sie beziehen sich so auf die Mängel der funktionalen Perspektive und greifen mit ihren Forderungen der Prozessperspektive der zweiten Entwicklungsstufe vor.<sup>110</sup>

Nachfolgende Arbeiten, die sich mit den Zielen und Wirkungen der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb befassen, liegen zeitlich überwiegend parallel zueinander. Inhaltlich können die Beiträge jedoch verschiedenen Entwicklungsstufen zugeordnet werden, mit Schwerpunkten in einer Prozessperspektive, einer Perspektive der Flussorientierung und einer Supply Chain Perspektive.

### **Logistik und Vertrieb als Koordination funktionsübergreifender Prozesse**

In der nächsten Entwicklungsstufe wird eine *Prozessperspektive* eingenommen. Diese Perspektive weicht die vorher vorherrschende starke funktionale Abgrenzung von Logistik und Vertrieb insofern auf, als eine Betonung auf die Koordination und Optimierung von funktionsübergreifenden Prozessen gelegt wird. Weber/Kummer (1998)<sup>111</sup> schreiben der Logistik hier eine zunehmende Bedeutung zu. Sie hat den Auftrag, als Koordinator aufzutreten, um so ein prozessorientiertes Arbeiten voranzutreiben.

---

<sup>106</sup> Vgl. Andersen/Dommermuth/Marks (1966), S. 21, die Kostenaspekte, insbesondere Fehlmengenkosten hervorheben. Murphy/Poist (1992), S. 14, beziehen sich bei Zielen auf Lieferfähigkeit und -zuverlässigkeit und die Vermeidung von Fehlmengenkosten.

<sup>107</sup> Vgl. Mentzer/Gomes/Krapfel (1989), S. 54, Kotler/Bliemel (2001), S. 1017 f.

<sup>108</sup> Vgl. Andersen/Dommermuth/Marks (1966), S. 20 ff., Lynagh/Poist (1984) S. 37, Mentzer/Gomes/Krapfel (1989), S. 54.

<sup>109</sup> Ballou (1999), S. 22: „Managing the interface activities by one function alone can lead to suboptimum performance for the firm by subordinating broader company goals to the goals of the individual function [...] to manage interface activities effectively, some mechanism or incentive for cooperation among the functions involved needs to be established.“ Murphy/Poist (1992), S. 92, zitieren Ballou bereits aus der Auflage von 1985.

<sup>110</sup> Vgl. zu der Entwicklung der Logistik auch die Studie von Vorhees et al. (1988), die die künftigen Aufgaben der Logistik aus Marketing- und Logistiksicht zu dem Zeitpunkt untersucht.

<sup>111</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 17.

Die Prozessperspektive leitet den Blick auf die Interdependenzen zwischen den Aufgaben von Logistik und Vertrieb und deren Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit. Shapiro/Rangan/Sviokla (1992)<sup>112</sup> beschreiben den Prozess beim Durchlauf eines Auftrags und kritisieren, dass häufig die übergreifende Sichtweise vernachlässigt wird und erst eine Prozessperspektive den Beitrag der einzelnen Abteilungen für den Kunden aufzeigen kann.<sup>113</sup> Die Einführung von prozessbezogenen Zielen unterstützt diese Sichtweise und führt zu der vielfachen Betonung des *Customer Service als gemeinsamer Verantwortung von Logistik und Vertrieb*. Ellinger/Keller/Hansen (2006)<sup>114</sup> verweisen auf zahlreiche Autoren, die die Zusammenarbeit von Logistik und Marketing fordern, um die service-bezogene Leistung der Unternehmen zu verbessern. Die Kooperation von Logistik und Vertrieb dient hier also dazu, Prozesse erfolgreich abzuwickeln.

Um den Customer Service auszubauen wird die Messung des Service-Grades nötig.<sup>115</sup> Die zu optimierenden Ziele umfassen zum einen effizienzbezogene Ziele wie Durchlaufzeiten, Liefertreue und Produktverfügbarkeit.<sup>116</sup> Zum anderen werden qualitative Ziele wichtiger, die sich beispielsweise auf Lieferflexibilität und Informationsqualität beziehen sowie die Fähigkeit des Unternehmens, auf spezifische Kundenwünsche einzugehen.<sup>117</sup>

Gerade diese zweite Komponente der Flexibilität in Bezug auf Kundenwünsche weist auf die zunehmende Einbindung der Logistik für eine *Leistungs differenzierung* hin, während dieser Aspekt zuvor eher der Marketing- und Vertriebsstrategie sowie der eigentlichen Produktgestaltung zugeschrieben wurde. Es wird anerkannt, dass die Logistik einen Beitrag zur Erreichung von Wettbewerbspositionen liefern kann, die sich nicht mehr nur aus dem Effizienzdenken heraus auf eine Kostenführerschaft beschränken, sondern ein

---

<sup>112</sup> Vgl. Shapiro/Rangan/Sviokla (2004), S. 162-171.

<sup>113</sup> Vgl. auch Garver/Mentzer (2000b), S. 113, die hervorheben, dass die Logistik zunehmend ihr Blickfeld in Richtung Kunde erweitert und ihre Ergebnisse an Maßen festmacht, die eine Kundenperspektive umfassen. Dies führt zu einer wachsenden Bedeutung der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb.

<sup>114</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 2, die auf Ellinger/Daugherty/Keller (2000), Kahn/Mentzer (1996), Kahn/Mentzer (1998), Morash/Droge/Vickery (1997), Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), Murphy/Poist (1996) verweisen.

<sup>115</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 24.

<sup>116</sup> Vgl. Mentzer/Gomes/Krapfel (1989), S. 55 f. Siehe hier auch die Übersicht über ältere Customer Service bzw. Physical Distribution Service Konstrukte, die vorwiegend durch effizienzbezogene Ziele geprägt sind.

<sup>117</sup> Vgl. Emerson/Grimm (1996), S. 29, 34, Emerson/Grimm (1998), S. 27, Vickery et al. (2003), S. 532, Wallenburg (2004), S. 42, Flint/Mentzer (2000), S. 19. Vgl. auch Ellinger/Daugherty/Gustin (1997), S. 132 ff., die besonders flexibilitätsbezogene Ziele wie die Reaktionsfähigkeit in Bezug auf Marketingaktionen, Produkteinführungen, spezielle Kundenwünsche, Reklamationen, auslaufende Produkte, Rückrufe, Produktänderungen und Anpassung des Service auf Kunden/Märkte als Ergebnis von integrierter Logistik sehen, was auch die Kooperation von Logistik und Vertrieb umfasst.



leistungsbezogenes Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb darstellt.<sup>118</sup> Logistikleistungen dienen dann als Verkaufsargument für den Vertrieb.<sup>119</sup> Der Beitrag zur Differenzierungsstrategie kann ein breites Spektrum einnehmen. Er kann zum Beispiel darin liegen, eine höhere Produktvielfalt handhaben zu können<sup>120</sup>. Auch ein herausragender Logistikservice als vermarktbarer und Nachfrage erzeugender Bestandteil des Produktes kann dazu dienen, das Produktangebot von den Leistungen der Wettbewerber abzuheben.<sup>121</sup>

Ellinger/Daugherty/Keller (2000) beschreiben den Bedeutungszuwachs der Kooperation, der die Logistik aus ihrer reinen Erfüllungsgehilfen-Rolle heraushebt: „Yet, the increasing reliance on distribution for competitive advantage mandates that logistics can no longer be viewed as “the other half of marketing.” Instead, firms must focus on the reintegration of marketing and logistics, based on the old adage that the whole is greater than the sum of its parts.”<sup>122</sup> Mit der Erkenntnis, dass Logistik einen strategischen Beitrag im Wettbewerb leisten kann, bekommt die Kooperation von Logistik und Vertrieb das Ziel, dieses Potenzial zu heben.<sup>123</sup>

### **Flussorientierung und Marktorientierung**

Die dritte Entwicklungsstufe beinhaltet eine Organisations- und eine Führungskomponente. Aus Sicht der Logistik soll das gesamte Unternehmen nach dem Prinzip der Flussorientierung gestaltet und entlang von Material- und Informationsflüssen organisiert werden. Die Logistik soll dabei eine Führungsrolle einnehmen. Dies steht nicht im Widerspruch zum Führungsanspruch des Marketings, der eine vergleichbare Entwicklung von der rein funktionellen Betrachtung zur Führungslehre bzw. zum Unternehmensprinzip durchgemacht hat.<sup>124</sup> Die Kooperation von Logistik und Vertrieb hat auf dieser Stufe vielmehr das Potenzial,

---

<sup>118</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 44 ff., Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 21. Diese Sichtweise ist eng verknüpft mit dem ressourcenbasierten Ansatz (vgl. Abschnitt 3.2). Die Leistung, die Logistik und Vertrieb gemeinsam erbringen, wird zur für die Konkurrenten schwer imitierbaren Ressource. Vgl. Bowersox/Mentzer/Speth (2008), S. 89 f., Daugherty et al. (2009), S. 2, Mentzer/Williams (2001), S. 31, 33.

<sup>119</sup> Vgl. Garver/Mentzer (2000b), S. 113 f., die betonen, dass Logistik mit ihren Leistungen für den Kunden werthaltig ist bzw. einen Mehrwert schafft. Vgl. auch Bowersox/Mentzer/Speth (2008), S. 91. Bowersox/Mentzer/Speth (2008) und Mentzer/Williams (2001) prägen für Leistungsdifferenzierung durch Logistik den Begriff ‚Logistics Leverage‘ und betonen den Wertbeitrag, der durch Logistikleistungen entsteht.

<sup>120</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 191. Produktvielfalt kann z. B. vergrößert werden, indem die Logistik im Rahmen von Postponementstrategien zur Handhabung und Entstehung von Produktvarianten beiträgt. Vgl. auch Tracey (1998), S. 67.

<sup>121</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 90. Vgl. Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 83: „This conceptualization implies that part of the value of a product is created by logistics service.”

<sup>122</sup> Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 16 f.

<sup>123</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 191.

<sup>124</sup> Vgl. Pfohl (2000), S. 71, Dehler (2001), S. 17, Weber/Wallenburg (2010), S. 23.

beide Konzepte parallel zu implementieren, d. h. *Marktorientierung mit Hilfe des Flussprinzips umzusetzen*.<sup>125</sup> Das bedeutet, dass beide Abteilungen zur gemeinsamen Aufgabe haben, die Führung gemäß beider Prinzipien widerspruchsfrei zu gestalten und die organisatorischen Möglichkeiten zu schaffen, Kunden angemessen zu bedienen.<sup>126</sup> „As both marketing and logistics are highly customer-centered, effective coordination and focused attention by these two functions can provide the platform for the broader integration to develop a truly market-oriented firm.“<sup>127</sup> Arbeiten zur Marktorientierung beinhalten entsprechend als wichtige Determinante die Integration interner Abteilungen.<sup>128</sup>

### **Supply Chain Management und Relationship Management**

Supply Chain Management (SCM) beinhaltet die Ausweitung des Flussprinzips und damit die Optimierung der Waren- und Informationsströme auf komplette Wertschöpfungsketten über idealerweise alle Lieferanten- und Kundenstufen hinweg. Dieser Ansatz umfasst nicht nur eine verstärkte Kooperation mit Kunden und Lieferanten sowie den darauf folgenden Wertschöpfungsstufen, sondern eine weitgehende unternehmensübergreifende Abstimmung und Verzahnung der Prozesse.

Interne Integration und damit auch die Kooperation von Logistik und Vertrieb wird allgemein als Element des SCM<sup>129</sup> und letztlich als Voraussetzung für die externe Integration angesehen.<sup>130</sup> Gerade die interne Integration erweist sich jedoch als häufiger Grund für das Scheitern von SCM-Initiativen.<sup>131</sup> Wenn in Unternehmen bereits die interne Integration Schwierigkeiten bereitet, wird die Realisierung der externen Integration erschwert, weil dann interne Themen zu viele Ressourcen binden.<sup>132</sup>

Nicht nur wegen der internen Integration, sondern vor allem allgemein aufgrund des hohen Umsetzungsaufwands und der hohen Komplexität des SCM treten vielfach

---

<sup>125</sup> Vgl. die Auffassung von Chen/Tian/Daugherty (2009), S. 216, 223 f., die verschiedene strategische Orientierungen von Firmen beschreiben und feststellen, dass diese sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern vielmehr gleichzeitig verfolgt werden können.

<sup>126</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 313, die die Verzahnung beider Prinzipien betonen: „Erst eine konsequente Flussorientierung schafft die notwendigen Voraussetzungen, in den geänderten Märkten zu bestehen. Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf Kundenbedarfe setzt in dieser Situation deshalb den Erwerb und die Umsetzung der Flussorientierung voraus.“

<sup>127</sup> Daugherty et al. (2009), S. 3.

<sup>128</sup> Vgl. Kohli/Jaworski (1990), Jaworski/Kohli (1993), Narver/Slater (1990).

<sup>129</sup> Vgl. Mentzer et al. (2001), S. 12, Stank/Keller/Daugherty (2001), S. 33.

<sup>130</sup> Vgl. Romano (2003), S. 123, Chen/Paulraj (2004), S. 133, 142 f., Giménez/Ventura (2005), S. 32, Chen/Mattioda/Daugherty (2007), S. 8.

<sup>131</sup> Vgl. Fawcett/Magnan (2001), S. 27. Vgl. hierzu allgemein die Arbeiten von Fawcett, z. B. Fawcett/Magnan (2002), Fawcett et al. (2006), Fawcett/Magnan/McCarter (2008).

<sup>132</sup> Vgl. Fawcett/Magnan (2001), S. 28.

Umsetzungsprobleme auf.<sup>133</sup> Zwar sind die Erwartungen in den Beitrag des SCM zum Wettbewerb sehr hoch, allerdings kann die Unternehmenspraxis bisher in ihrer Leistungsfähigkeit nicht mit der Entwicklung der Forderungen Schritt halten.<sup>134</sup> Unternehmen können sich gleichwohl schrittweise an das Zielbild der unternehmensübergreifenden Optimierung von Wertschöpfungsketten heranarbeiten und zunächst den (umsetzbaren) Kern der Idee verfolgen, die Beziehungen zu den Supply Chain Partnern zu fördern.

Auf Kundenseite entspricht die Forderung nach SCM den Entwicklungen im Marketing, die Relationship Management betonen und die langfristige Partnerschaft und Verzahnung mit den Kunden entwickeln, pflegen und erweitern wollen.<sup>135</sup> Diese Aufgabe wird primär den Bereichen zugeordnet, die Kundenkontakt haben, und damit zunächst dem Vertrieb. Zunehmend wird sie aber auch der Logistik zugeschrieben.<sup>136</sup> Im Rahmen des Supply Chain Managements hat die Kooperation von Logistik und Vertrieb dann vor allem die Rolle, durch kooperatives Verhalten und einen intensiven Informationsaustausch das Unternehmen bei einem *effektiven Relationship Management der Kunden zu unterstützen*.<sup>137</sup>

### **Fazit – Entwicklung der Bedeutung der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Logistik eine Entwicklung durchmacht vom funktionalen Spezialisten über eine Koordinatorfunktion hin zu einem Führungs- und Gestaltungsprinzip, das zunächst intern und später über Unternehmensgrenzen hinweg durchgesetzt werden kann.

Parallel dazu ändert sich das Verhältnis von Logistik und Vertrieb (vgl. Abbildung 2-1). Die Logistik tritt zunächst als Erfüllungsgehilfe des Vertriebs auf und entwickelt sich dann zum Prozessverantwortlichen, der die eigenen Prozesse mit Vertriebsprozessen effizient und zielführend koordinieren muss. Darauf wird sie zu einem Gestaltungsverantwortlichen des Flussprinzips, das mit dem Prinzip der Kundenorientierung aus dem Vertrieb parallelisiert

---

<sup>133</sup> Vgl. z. B. Fabbe-Costes/Jahre (2007), S. 848. Die Review-Artikel von Fabbe-Costes/Jahre (2007) und van der Vaart/van Donk (2008) mit dem Schwerpunkt Supply Chain Integration kritisieren bei der Betrachtung von Wirkungen, dass eine hohe Vielfalt an Konzeptualisierungen und Operationalisierungen der Erfolgsgrößen vorliegt, sowie dass die Aufwände, Kooperation umzusetzen, bisher nur unzureichend betrachtet wurden. Diese Kritik kann durchaus auf den Bereich der Kooperation von Logistik und Vertrieb übertragen werden.

<sup>134</sup> Vgl. Engelbrecht (2004), S. 12, Weber/Dehler (2000), S. 56 ff.

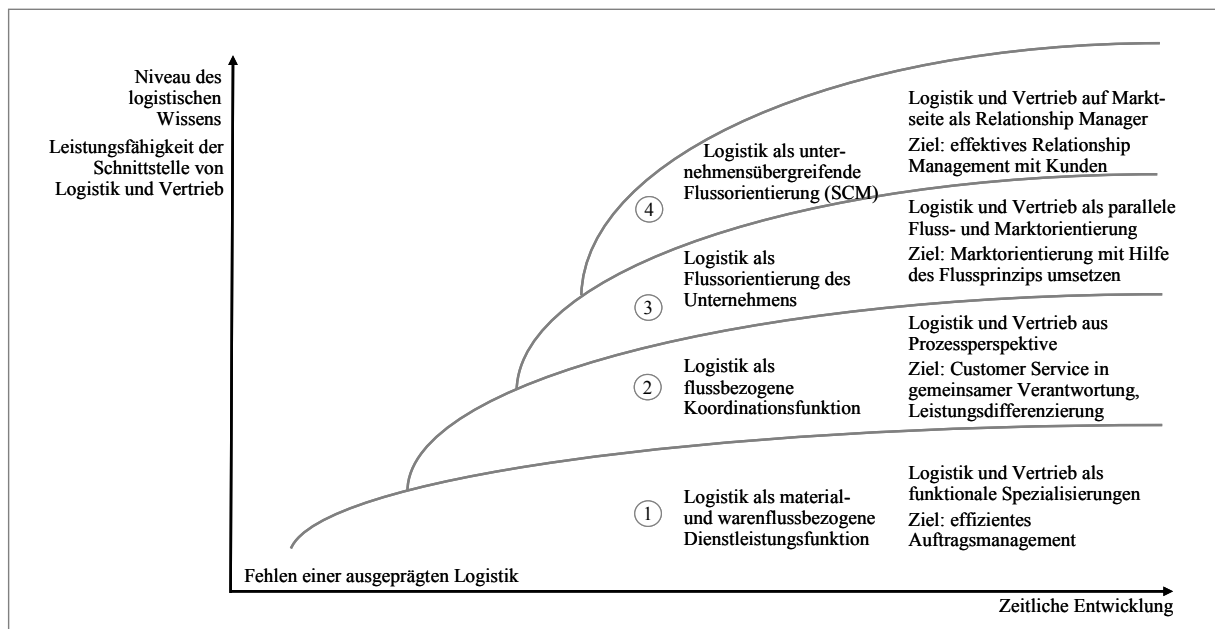
<sup>135</sup> Vgl. Min/Mentzer (2000), S. 769.

<sup>136</sup> Vgl. Davis/Mentzer (2006), S. 53, Bowersox/Mentzer/Spohr (2008), S. 92. In der Literatur wird SCM nicht nur als Entwicklungsstufe der Logistik gesehen. Alternative Auffassungen sehen Logistik als Überbegriff oder als Teil von SCM. Vgl. Larson/Halldorsson (2004). Mentzer/Stank/Esper (2008) sehen Logistik und Vertrieb (neben Produktion und Operations) als Bereiche, die zur Umsetzung des SCM einen Beitrag leisten.

<sup>137</sup> Vgl. Garver/Mentzer (2000b), S. 114. Vgl. auch Garver/Mentzer (2000a), S. 52.

werden muss. In der letzten Ausprägung tragen beide Bereiche zur externen Integration als ‚Relationship Manager‘ bei.

So verstanden ändern sich auch die Erwartungen der Leistungsfähigkeit der Schnittstelle von der Bereichsoptimierung hin zur Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen. Für die Zielfunktion der Logistik bedeutet dies eine Wandlung von Kostenzielen hin zu nicht-monetären Zielen. Operative Vertriebsziele wie Kundenzufriedenheit aber auch strategische Ziele spielen aus Sicht der Logistik eine zunehmende Rolle.<sup>138</sup> Für die Schnittstelle von Logistik und Marketing bedeutet dies auf jeder dieser hierarchischen Stufen die Herausforderung, erfolgreich zu kooperieren, wobei die Erwartungen in die Kooperationsleistung und auch die Bedeutung der Kooperation selbst wachsen.



**Abbildung 2-1: Idealtypischer Verlauf der Entwicklung der Logistik sowie der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb mit ihren Zielen**<sup>139</sup>

Ein Schwerpunkt der Literatur zur Schnittstelle von Logistik und Vertrieb lag bisher in der Beschreibung und Untersuchung dieser Wirkungen.<sup>140</sup> Zahlreiche empirische Arbeiten konnten positive Zusammenhänge von Kooperation mit den verschiedenen Erfolgsgrößen bestätigen. Hier zeigt sich, dass die Auswirkung auf die nahe liegenden prozessbezogenen

<sup>138</sup> Vgl. Stock (2002), S. 15-20, der den strategischen Beitrag der Logistik betont und vorschlägt, deren Zielhorizont über die klassischen effizienzbetonten Ziele hinaus zu erweitern. Aus dieser Perspektive heraus ist das Verhältnis von Logistik zu den einzelnen Marketing-Funktionen zu betrachten und die Rolle der Logistik zu evaluieren – auch als Bestandteil des Supply Chain Managements.

<sup>139</sup> Abbildung in Weiterentwicklung von Weber (2002), S. 5.

<sup>140</sup> Vgl. die Übersicht von van Hoek/Ellinger/Johnson (2008), S. 113-115, die deutlich mehr Artikel zu Wirkungen enthält als zu Determinanten.

Erfolgsgrößen (insbesondere Customer Service bzw. Distribution Service Performance)<sup>141</sup> stärker wirken und eindeutiger nachgewiesen konnten, als hierarchisch höher einzuordnende Ziele (zum Beispiel finanzielle Ziele, allgemeiner Firmenerfolg).<sup>142</sup> Die Wirkung der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb zeigt sich somit vorwiegend auf der Effektivitätsseite und dient der Flexibilität des Unternehmens.

## 2.4 Determinanten der Kooperation von Logistik und Vertrieb

Angesichts der im vorigen Abschnitt dargestellten wachsenden Bedeutung der Kooperation stellt sich die Frage, welche Determinanten die Kooperation von Logistik und Vertrieb bestimmen. Generell lassen sich Determinanten der Kooperation in *unternehmensinterne und unternehmensexterne Determinanten* untergliedern. Unternehmensinterne Variablen, die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen, beziehen sich auf kooperationsbeeinflussende Faktoren innerhalb des Unternehmens, während unternehmensexterne Variablen sich auf Faktoren aus der Unternehmensumwelt beziehen. Die unternehmensinternen Determinanten können weiter in strukturelle und relationale Determinanten unterschieden werden.<sup>143</sup> *Strukturelle Determinanten* stellen dabei Mechanismen dar, die gezielt als organisatorische Maßnahmen eingesetzt werden, um die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen zu fördern.<sup>144</sup> Die Integrationsmechanismen, die in Abschnitt 2.4.1 vorgestellt werden, sind solche kooperationsfördernden Maßnahmen. *Relationale Determinanten* umfassen kooperationsfördernde oder -behindernde Elemente und Charakteristika der Beziehung zwischen Abteilungen, die vorwiegend soziokultureller Natur sind und nicht unmittelbar durch organisatorische Maßnahmen gestaltbar sind.<sup>145</sup> Ihnen können Unterschiede in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb zugeordnet werden, die als Barriere für die Kooperation gelten, jedoch für die gemeinsame Leistung beider Bereiche eine wesentliche Rolle spielen. Sie werden im Abschnitt 2.4.2 vorgestellt.

---

<sup>141</sup> Vgl. Stank/Daugherty/Ellinger (1999), Ellinger/Daugherty/Keller (2000), Ellinger (2000) und Daugherty et al. (2009), die hier positive Wirkungen der Kooperation von Logistik und Vertrieb (über perceived effectiveness of relationship) auf distribution service performance empirisch bestätigt finden. Vgl. auch Morash/Droge/Vickery (1997).

<sup>142</sup> Vgl. Ellinger/Daugherty/Keller (2000), Giménez/Ventura (2005), die keine signifikanten Wirkungen der Kooperation von Logistik und Vertrieb auf firm performance (Vertriebs- und Profitabilitätsziele) bzw. logistics performance (in Bezug v. a. auf Kostenreduktion) nachweisen konnten.

<sup>143</sup> Vgl. Knollmann (2007), Birl (2007), Sieber (2008), Grieshop (2008), die diese Unterteilung wählen. Vgl. ähnlich Chimhanzi (2004), S. 717.

<sup>144</sup> Vgl. Chimhanzi (2004), S. 717, ähnlich Weinkauff et al. (2005), S. 97.

<sup>145</sup> Vgl. Sieber (2008), S. 211, Knollmann (2007), S. 194.

### 2.4.1 Integrationsmechanismen

In der Forschungsströmung des Schnittstellenmanagement-Ansatzes wurden bisher überwiegend strukturelle Determinanten der Kooperation untersucht, die gezielt die *Kooperation von Abteilungen fördern* und als *Integrationsmechanismen* bezeichnet werden.<sup>146</sup>

Ein ähnlicher Begriff ist mit Koordinationsinstrumenten gegeben. Dieser bezeichnet Maßnahmen, die die Koordination sicherstellen, d. h. die „Abstimmung von Einzelaktivitäten zu einer gemeinsamen Aufgabenerfüllung.“<sup>147</sup> Diese sind inhaltlich zum Teil überlappend mit Integrationsmechanismen. Im Kontext mit Kooperation wird allerdings vielfach der Begriff Integrationsmechanismen verwendet, die zum Teil genauer auf Kooperation abzielen, nämlich sowohl ein kooperatives Handeln, darunter Koordination, aber auch auf kooperative Einstellungen und Empfindungen.<sup>148</sup>

In der Literatur zur Schnittstelle von Logistik und Marketing bzw. Vertrieb existieren im Vergleich zu den zahlreichen Arbeiten, die sich mit den Wirkungen einer Kooperation befassen, nur wenige Arbeiten, die Determinanten und insbesondere Integrationsmechanismen aufzeigen.<sup>149</sup> Insofern verwundert es nicht, dass gerade in neueren Beiträgen vor dem Hintergrund der gestiegenen Erwartungen in die Schnittstelle der derzeitige Wissensstand kritisiert wird und zur Forschung in diesem Bereich aufgerufen wird. Exemplarisch seien hier Daugherty et al. (2009) genannt: „some interesting research questions remain unanswered. What are the important factors that can contribute to better marketing/logistics relationships?“<sup>150</sup> Im Folgenden wird zunächst der Stand der Forschung zu Integrationsmechanismen in der Schnittstellenmanagement-Literatur und in der Literatur zur Schnittstelle von Logistik und Marketing bzw. Vertrieb skizziert. Schließlich wird ein Fazit zum Stand der Forschung gezogen und die Auswahl der Integrationsmechanismen für die Untersuchung in dieser Arbeit vorgenommen.

---

<sup>146</sup> Vgl. bspw. Weinkauff et al. (2005), S. 97 ff. Auch Moenaert/Souder (1990), S. 96, und Maltz (1997), S. 83, verwenden diesen Begriff. Im Sprachgebrauch dieser Arbeit müsste eigentlich von Kooperationsmechanismen gesprochen werden, jedoch soll hier der etablierte Begriff verwendet werden.

<sup>147</sup> Bea/Göbel (2006), S. 307. Unterschieden werden Instrumente zur Selbstkoordination, wie Selbstabstimmung, Märkte, Unternehmenskultur und Professionalisierung sowie Instrumente zur Fremdkoordination, darunter persönliche Weisung, Programme und Pläne. Vgl. Bea/Göbel (2006), S. 307-322, Kieser/Walgenbach (2003), S. 100-136.

<sup>148</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.1.

<sup>149</sup> Vgl. die Übersicht bei van Hoek/Ellinger/Johnson (2008), S. 113-115.

<sup>150</sup> Daugherty et al. (2009), S. 13. Vgl. auch Ellinger (2000), S. 85, Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 17, van Hoek/Ellinger/Johnson (2008), S. 111, und Kahn/Mentzer (1998), S. 59.

### 2.4.1.1 Integrationsmechanismen in der Schnittstellenmanagement-Literatur

Die in der *Schnittstellenmanagement-Literatur* beschriebenen Integrationsmechanismen nehmen ein breites inhaltliches Spektrum ein<sup>151</sup> und werden an verschiedenen internen Schnittstellen betrachtet. Der Großteil der Arbeiten behandelt die Schnittstelle von Marketing und Forschung und Entwicklung (F&E), die für die effektive Neuproduktentwicklung eine zentrale Rolle spielt.<sup>152</sup> Auch weitere funktionale Schnittstellen des Marketings, zum Beispiel zum Vertrieb,<sup>153</sup> zur Produktion<sup>154</sup> und zur Logistik<sup>155</sup> sowie weitere interne Schnittstellen<sup>156</sup> werden betrachtet. Dabei wird in den Arbeiten hinsichtlich der abhängigen Variablen neben Kooperation das gesamte Spektrum der verwandten Konstrukte wie Integration oder Interaktion verwendet.<sup>157</sup>

Es haben sich unterschiedliche Klassifizierungen der Integrationsmechanismen entwickelt, die sich zumeist auf ihren Ansatzpunkt oder ihre Wirkungsweise beziehen. Als *Ansatzpunkt* der Maßnahmen gelten beispielsweise die Betroffenen der Maßnahmen nach Hierarchie<sup>158</sup> oder nach der Frage, ob Individuen oder Gruppen betroffen sind.<sup>159</sup> Ein weiterer Ansatzpunkt ist, ob Strukturen oder Prozesse im Unternehmen verändert werden, zum Beispiel durch Bildung spezieller für die Kooperation verantwortliche Stellen oder die Formalisierung von Prozessen.<sup>160</sup> Besonders häufig wird in der Literatur die Unterscheidung von Integrationsmechanismen auf ihre *Wirkungsweise* bezogen. Dabei werden unterschiedliche Bezeichnungen genutzt,<sup>161</sup> ihnen gemeinsam ist aber die Unterscheidung, ob eher

---

<sup>151</sup> Vgl. Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 402. Vgl. auch die Übersicht bei Weinkauff et al. (2005), S. 97 ff.

<sup>152</sup> Vgl. Pinto/Pinto (1990), De Luca/Atuahene-Gima (2007), Griffin/Hauser (1996).

<sup>153</sup> Vgl. Homburg/Jensen/Klarmann (2005), Dewsnap/Jobber (2000), Rouziès et al. (2005).

<sup>154</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1992), O'Leary-Kelly/Flores (2002).

<sup>155</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.1.2.

<sup>156</sup> Vgl. Knollmann (2007) (Controlling und Strategie), Birl (2007) (Controlling und Innenrevision), Sieber (2008) (zentrales und dezentrales Controlling), Grieshop (2008) (Controlling und externes Rechnungswesen), de Ruyter/Wetzels (2000) (Marketing und Finanzen), Chimhanzi (2004) (Marketing und Human Resources).

<sup>157</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.

<sup>158</sup> Vgl. van Hoek/Mitchell (2006), S. 278. Die Einteilung in hierarchische Ebenen bezieht sich zum Beispiel auf Vorgesetzte, Kollegen, einzelne Mitarbeiter oder Teams. Vgl. auch van Hoek/Ellinger/Johnson (2008), S. 119.

<sup>159</sup> Vgl. Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 400.

<sup>160</sup> Vgl. Brockhoff (1994), S. 33 ff.

<sup>161</sup> Vgl. die Unterscheidungen von Weinkauff et al. (2005), S. 97, in formale und informelle Mechanismen, van Hoek/Ellinger/Johnson (2008), S. 119, in ‚organizational‘ und ‚behavioral mechanisms‘ und Moenaert/Souder (1990), S. 96, in ‚organization structural design‘ und ‚organizational climate methods‘. Ähnlich auch Homburg/Jensen (2005), S. 179, die ‚boundary-bridging‘ (eher formal wirkend, dabei die Abteilungsunterschiede erhaltend) und ‚boundary-reducing mechanisms‘ (eher verhaltensbezogen) unterscheiden. Einen anderen Ansatz verfolgen Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 92, die nach Ansatzpunkt und Wirkweise unterscheiden in strategische, auf mittleres Management bezogene, abteilungsübergreifende und organisatorische Faktoren. Die beiden letztgenannten Klassifizierungen erscheinen jedoch nicht zwingend eindeutig oder überschneidungsfrei.

Organisationsstrukturen oder eher das Verhalten der Mitarbeiter direkt beeinflusst werden sollen. Weinkauff et al. (2005) verwenden für diese Unterteilung die Begriffe formale und informelle Integrationsmechanismen, die im Folgenden übernommen werden sollen.<sup>162</sup>

*Formale Integrationsmechanismen* konzentrieren sich auf die Gestaltung von Organisationsstrukturen im Unternehmen, die die Zusammenarbeit unterstützen und einen günstigen organisatorischen Kontext für Kooperation schaffen sollen. Sie setzen an verschiedenen Elementen der Organisationsstruktur an. Dazu zählt die Gestaltung der Verantwortlichkeiten, indem organisatorische Strukturen und Stellen geschaffen werden, wie der Einsatz von Teams, Komitees, Task Forces, Projektstrukturen oder einzelnen Personen, die eine Koordinationsfunktion haben (Liaison-Rollen, Gatekeeper). Auch Entscheidungsstrukturen bieten einen Anhaltspunkt und können kooperationsfördernd gestaltet werden, wie bspw. mit der Dezentralisierung von Entscheidungen. Außerdem können Arbeitsabläufe und -bedingungen die Kooperation unterstützen, z. B. durch die Formalisierung der Zusammenarbeit, die Nutzung von IT-Systemen oder die räumliche Gestaltung, indem Abteilungen nahe beieinander platziert werden. Gemeinsame und abgestimmte Ziele und Anreizsysteme, die jeweils auf die Kooperation fokussiert sind, unterstützen ebenso die Zusammenarbeit. Des Weiteren kann bei der Personalentwicklung angesetzt werden und durch gemeinsame Fortbildungen, gezielte Personalselektion, Job Rotation und eine flexible Rollengestaltung die Kooperation mit formalen Integrationsmechanismen gefördert werden.

*Informelle Integrationsmechanismen* sind eher abstrakter geprägte Maßnahmen, die auf das Verhalten der Mitarbeiter einwirken und den Aufbau der sozialen Bindungen und Netzwerke zwischen den Mitarbeitern beider Abteilungen zum Ziel haben. Dies umfasst zum Beispiel die Unterstützung eines kooperationsfördernden Klimas und einer kooperativen Unternehmenskultur, die Betonung gemeinsamer Ziele durch das Top Management oder Möglichkeiten, die Kommunikation und persönliche Kontakte zu fördern, zum Beispiel durch gemeinsame Events.

Bei dieser Klassifizierung nach der Wirkungsweise ist zu beachten, dass einige Integrationsmechanismen sowohl Organisationsstrukturen beeinflussen als auch eine Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter bewirken und damit sowohl formale als auch

---

<sup>162</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden die Übersicht und die Beispiele von Weinkauff et al. (2005), S. 97-99.



informelle Komponenten aufweisen.<sup>163</sup> Beispielsweise ist die räumliche Nähe formal gestaltbar, dient aber auch der Möglichkeit, den Austausch zwischen Abteilungen zu fördern, hat also Auswirkungen auf die informelle Dimension. Auch Teamarbeit ist zunächst eine formale, organisatorisch gestaltbare Maßnahme, liefert aber auch eine Plattform zum Aufbau sozialer Bindungen und umfasst somit eine informelle Komponente. Aus diesem Grund soll im Rahmen dieser Arbeit eine Bandbreite an Mechanismen mit unterschiedlichen Wirkweisen und Ansatzpunkten vorgeschlagen werden.

In Summe fällt auf, dass die Maßnahmen recht praktikabel sind. Sie werden von Weinkauff et al. (2005)<sup>164</sup> als ‚Hands-On‘ bezeichnet. Auch für Murphy/Poist (1996) sind die Integrationsmechanismen „based on relatively simple concepts and “common sense”.“<sup>165</sup> Gleichzeitig wird in der Literatur betont, dass bisher der Aufwand, diese Mechanismen umzusetzen, unzureichend betrachtet wurde.<sup>166</sup> Um Ansatzpunkte für eine effektive und effiziente Gestaltung der Kooperation von Logistik und Vertrieb zu liefern, ist daher eine vergleichende Untersuchung der Wirkungsstärke der Integrationsmaßnahmen sinnvoll.

#### 2.4.1.2 Integrationsmechanismen in der Literatur zu Logistik und Vertrieb

Während in der allgemeinen Schnittstellenmanagement-Literatur vielfach die Wirkungen der Integrationsmechanismen nachgewiesen werden konnten und im Zeitverlauf weiterentwickelte Erhebungs- und Analysemethoden angewendet wurden, sind die Arbeiten im Bereich Logistik und Supply Chain Management mit wenigen Ausnahmen qualitativ geprägt bzw. zeigen noch keine Kausalzusammenhänge auf. Wesentliche *empirische* Arbeiten im Bereich *Logistik – Marketing*<sup>167</sup> sind die von Murphy/Poist (1992, 1994, 1996), Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) und Ellinger/Keller/Hansen (2006):

<sup>163</sup> Generell herrscht bei den verschiedenen Klassifizierungen zu Integrationsmechanismen keine Überschneidungsfreiheit vor. Die Klassifizierungen werden dazu verwendet, die Determinanten besser zu erklären und übersichtlicher darzustellen, nicht aber als Grundlage für weitere Überlegungen oder Modelle. Vgl. ähnlich Wallenburg (2004), S. 30.

<sup>164</sup> Vgl. Weinkauff et al. (2005), S. 99.

<sup>165</sup> Murphy/Poist (1996), S. 27.

<sup>166</sup> Vgl. Ellinger (2000), S. 85, der eine Betrachtung von Aufwand und Nutzen der Umsetzung von Kooperation fordert. Vgl. auch Kahn/Mentzer (1996), S. 12 f., und van der Vaart/van Donk (2008), S. 52, die die situationsgerechte Gestaltung der Kooperation bzw. Integration fordern.

<sup>167</sup> An dieser Stelle ist wieder anzumerken, dass sich die genannten Arbeiten auf die Schnittstelle von Logistik und Marketing beziehen und den Vertrieb nur z. T. implizit mit einschließen, was aus dem angelsächsischen Marketing-Verständnis abzuleiten ist. Vgl. Abschnitt 2.3.1. Bei der Konzeptualisierung der Integrationsmechanismen in Abschnitt 4.2 wird im Detail auf diese Arbeiten Bezug genommen.

- Die Arbeiten von Murphy/Poist beschreiben 14 kooperationsfördernde Maßnahmen und untersuchen deren tatsächlichen und geplanten Einsatz im Rahmen eines Rankings aus einer schriftlichen Befragung von 67 Marketing- und 63 Logistikmanagern. Sie betrachten bzw. messen jedoch nicht die Wirkung der Maßnahmen auf die Kooperation.
- Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) untersuchen Maßnahmen an der Schnittstelle von Logistik und Marketing mit Wirkung auf ein zweidimensionales Interaktions- und Koordinationskonstrukt. Sie analysieren die Daten von 155 neuseeländischen Marketing- und Logistikmanagern mittels Kausalanalyse (multiple Regression, Partial Least Squares-Verfahren).
- Ellinger/Keller/Hansen (2006) untersuchen qualitativ verhaltensbasierte kooperationsfördernde und -behindernde Maßnahmen unter der Nutzung von Interviews mit sechs Marketing- und sechs Logistikmanagern nach der Critical Incident Technique.

Die weiteren Arbeiten aus dem *Logistikbereich* sind *konzeptionell* geprägt und nicht mehr nur auf diese Schnittstelle beschränkt. Van Hoek/Ellinger/Johnson (2008)<sup>168</sup> liefern einen Überblick über verschiedene vorgeschlagene Integrationsmechanismen und verweisen dabei auf die oben genannten Arbeiten, sowie auf konzeptionelle Vorschläge bei Stank/Daugherty/Ellinger (1999) und Stank/Keller/Daugherty (2001), die diese jedoch nicht genauer ausführen, sondern sich inhaltlich auf die Wirkung der Kooperation von Logistik und Marketing konzentrieren.<sup>169</sup>

Des Weiteren sind empirische Arbeiten aus der *Supply Chain Management Perspektive* von Fawcett/Magnan (2001) und Fawcett/Magnan/McCarter (2008)<sup>170</sup> zu nennen, die insbesondere Barrieren bei der Umsetzung der Kooperation beschreiben. Bei den beschriebenen Barrieren der Kooperation zeigt sich, dass diese häufig eine negative Formulierung der Integrationsmechanismen darstellen und einen Mangel an bestimmten Mechanismen beschreiben, wie beispielsweise „lack of top management support“/„lack of direction from senior management“ oder „inconsistent/inadequate performance measures“/„conflicting goals“.<sup>171</sup> Insofern besteht hier auch ein indirekter Verweis auf

---

<sup>168</sup> Vgl. van Hoek/Ellinger/Johnson (2008).

<sup>169</sup> Vgl. Stank/Daugherty/Ellinger (1999), Stank/Keller/Daugherty (2001).

<sup>170</sup> Vgl. Fawcett/Magnan (2001), Fawcett/Magnan/McCarter (2008).

<sup>171</sup> Jeweils Fawcett/Magnan/McCarter (2008), S. 37, und Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 12.

Integrationsmechanismen, die jedoch nicht in Form von Kausalbeziehungen betrachtet werden.

### 2.4.1.3 Fazit und Auswahl der Integrationsmechanismen

Als Fazit zu Integrationsmechanismen für die Kooperation sollen die folgenden Punkte festgehalten werden:

- Integrationsmechanismen haben Ansatzpunkte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und sind durch unterschiedliche Wirkungsweisen gekennzeichnet.
- An verschiedenen organisatorischen Schnittstellen konnte die Wirkung von Integrationsmechanismen bereits belegt werden.
- Für die Schnittstelle Logistik-Marketing wurden verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit beschrieben, die vorwiegend qualitativ betrachtet wurden. Einzelne großzählige Arbeiten untersuchen diese Maßnahmen auf ihren Einsatz hin. Untersuchungen zu ihrer Wirkung an dieser Schnittstelle gibt es bisher nur in sehr begrenztem Umfang. Die Schnittstelle Logistik-Vertrieb ist nur implizit als Teilbereich des Marketings abgedeckt.

Aufgrund des oben beschriebenen Forschungsdefizits und vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung der Kooperation von Logistik und Vertrieb soll eine Auswahl verschiedener Integrationsmechanismen zur Untersuchung ihrer Wirkung auf die Kooperation an der Schnittstelle getroffen werden.

Bei der Auswahl der Integrationsmechanismen, die in dieser Arbeit betrachtet werden sollen, wird zum einen die Literatur zum Schnittstellen-Management an verschiedenen organisatorischen Schnittstellen zugrunde gelegt und zum anderen die Literatur zum Kontext Logistik und Marketing bzw. Vertrieb und zu angrenzenden Schnittstellen wie Supply Chain Management herangezogen. Dabei sind verschiedene Kriterien für die Auswahl wesentlich, die sich aus dem obigen Fazit ableiten. Es sollten Maßnahmen gewählt werden, die in der Literatur zum Schnittstellen-Management oder zur Schnittstelle von Logistik und Marketing bereits als *wichtige Integrationsmechanismen identifiziert* wurden. Diese sollten möglichst *empirisch belegt* worden sein. Außerdem müssen die Integrationsmaßnahmen sinnvoll *übertragbar* sein auf den konkreten Kontext der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb. Außerdem sollte eine *hohe Bandbreite* an Integrationsmaßnahmen vertreten sein, die unterschiedliche Wirkungsweisen repräsentieren.

Inhaltlich muss für eine sinnvolle Übertragung von Integrationsmechanismen beachtet werden, dass zumeist zwar deren Wirkung an anderen Schnittstellen belegt ist, sich bei Logistik und Vertrieb jedoch aufgrund anders gelagerter Inhalte der Schnittstelle unterschiedlich starke Wirkungen und andere Umsetzungsmöglichkeiten ergeben können. Dies ist bei der genauen Auswahl und Wortwahl der Konstrukte und Indikatoren zu beachten. Beispielsweise könnte ein gemeinsamer Zieldefinitionsprozess bei Logistik und Vertrieb eine andere Wirkung haben als bei anderen Schnittstellen, wie Marketing und F&E, da beispielsweise Customer Service Ziele besser definierbar und operationalisierbar sind als Produktentwicklungsziele. Ein weiteres Beispiel ist die Umsetzbarkeit und Gestaltung von Weiterbildungen und Mitarbeiteraustausch, die sich bei verschiedenen Schnittstellen auch unterschiedlich gestalten können, je nachdem an welcher Stelle man Personen mit welchen fachlichen Bildungshintergründen zusammen bringt. Maltz (1997)<sup>172</sup> weist darauf hin, dass sich aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen und Thought Worlds bzw. Orientierungen<sup>173</sup> sowie aufgrund verschiedener Bildungshintergründe die Wirkungsstärke von Maßnahmen zwischen verschiedenen Schnittstellen zum Marketing unterscheiden.

Als wesentliche Integrationsmechanismen zur Förderung der Kooperation von Logistik und Vertrieb wurden neun Maßnahmen identifiziert, die die oben skizzierten Kriterien erfüllen: der Einsatz von funktionsübergreifenden Teams, gemeinsame Ziele, Incentivierung zur Zusammenarbeit, Top Management Commitment, Formalisierung der Zusammenarbeit, Dezentralisierung von Entscheidungen, gemeinsame Weiterbildungen, Mitarbeiteraustausch und Job Rotation, sowie räumliche Nähe.<sup>174</sup> Tabelle 2-1 zeigt einen Literaturüberblick über ausgewählte empirische Arbeiten zum Schnittstellenmanagement sowie zum Bereich Logistik und Marketing und die in dieser Arbeit verwendeten Integrationsmechanismen sowie deren Wirkung auf die jeweiligen abhängigen Variablen. Dabei wurden zum Teil sehr unterschiedliche abhängige Variablen betrachtet, die mit Kooperation verwandt sind, wie Integration, Koordination oder Interaktion.<sup>175</sup> Zum Teil wird auch Konflikt als abhängige Variable betrachtet, wobei der Einfluss der Integrationsmechanismen dann entsprechend das entgegengesetzte Vorzeichen trägt.

---

<sup>172</sup> Vgl. Maltz (1997), S. 93, S. 88 ff., der sich auf die Schnittstellen zu Produktion und F&E bezieht.

<sup>173</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.2.

<sup>174</sup> Vgl. die Übersicht bei Weinkauff et al. (2005), S. 98, zu diesen Mechanismen in der Schnittstellen-Management-Literatur. Diese Mechanismen werden zum größten Teil auch in der Literatur zur Schnittstelle Logistik und Marketing vorgeschlagen. Vgl. im Detail die Konzeptualisierungen in Abschnitt 4.2.

<sup>175</sup> Vgl. Abschnitt 2.2.1.

Einzelne Integrationsmechanismen aus der Literatur zum Schnittstellen-Management wurden nicht übernommen. Diese weisen von ihrer Definition her eine zu große inhaltliche Nähe oder Überschneidungen zu anderen Integrationsmechanismen oder zum Konstrukt der Qualität der Kooperation selbst auf. Dies kann später zu Problemen in der Messung führen, so dass sich die Konstrukte als nicht ausreichend trennscharf erweisen.<sup>176</sup> Aus diesem Grund wurden Determinanten wie Partizipation, informeller Kontakt und informelle Treffen und Belohnungen aufgrund der Ähnlichkeit zu anderen Determinanten ausgeschlossen.<sup>177</sup> Determinanten wie soziale Orientierung, interfunktionales Klima oder Vertrauen wurden aufgrund der Nähe zum Kooperationskonstrukt nicht ausgewählt.<sup>178</sup> In der Literatur zu Logistik und Marketing werden ebenfalls Integrationsmechanismen genannt, die mit anderen überlappen, wie gemeinsame Projekte<sup>179</sup> mit einer starken Nähe zur Bildung von Teams. Außerdem wurden auch hier Integrationsmechanismen genannt, die nahe am Kooperationskonstrukt liegen, wie starke Arbeitsbeziehungen,<sup>180</sup> Informationsaustausch und eine Kooperationsphilosophie<sup>181</sup>.

Mit den verbleibenden Integrationsmechanismen ist ein großes Spektrum an kooperationsfördernden Maßnahmen gewählt, die inhaltlich gut voneinander unterscheidbar sind. Sie binden sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeiter ein. Die meisten Maßnahmen können den formellen Integrationsmechanismen zugeordnet werden, da sie sich auf die Elemente der Organisationsstruktur auswirken. Viele der informellen Integrationsmechanismen mussten insbesondere aufgrund ihrer Nähe zum Konstrukt Qualität der Kooperation ausgeschlossen werden. Lediglich Top Management Commitment ist eine Maßnahme, die den informellen Integrationsmechanismen zugerechnet wird und am Verhalten der Mitarbeiter direkt ansetzt. Jedoch haben, wie oben beschrieben, formelle Mechanismen wie die räumliche Nähe der Abteilungen oder Teamarbeit, wenngleich sie zunächst Organisationsstrukturen beeinflussen, auch Auswirkungen auf das Verhalten und tragen dazu bei, soziale Bindungen zu stärken und soziokulturelle Barrieren abzubauen.

---

<sup>176</sup> Vergleiche die Ausführungen in Abschnitt 5.3.1 zu Problemen der Diskriminanzvalidität, d. h. der Trennschärfe bei der Messung der Konstrukte. Vgl. ähnlich Knollmann (2007), S. 194, Sieber (2008), S. 213. Vgl. die Diskussion in Abschnitt 2.2.1 zum Kooperationskonstrukt. Dies ist zum Beispiel bei Vertrauen als Voraussetzung oder Element von Kooperation der Fall.

<sup>177</sup> Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 114, mit ‚participation‘, Chimhanzi (2004), mit ‚joint meetings‘ und ‚events‘ und Ellinger (2000), S. 90, mit ‚rewards‘ in Bezug auf eine wertschätzende Kultur.

<sup>178</sup> Vgl. Maltz/Kohli (2000), S. 482, 489, mit ‚social orientation‘, Moenaert et al. (1994), S. 32 f., 44, mit ‚interfunctional climate‘ und Moenaert/Souder (1990), S. 96, mit ‚trust‘.

<sup>179</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S.18.

<sup>180</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 8 mit ‚strong working relationship‘.

<sup>181</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 18 f. mit ‚information sharing‘ und ‚philosophy of cooperation‘, Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 94 f. mit ‚interfunctional connectivity‘ und ‚co-operative attitude‘.

Tabelle 2-2 gibt einen Überblick über die Wirkungsweisen der verschiedenen Integrationsmechanismen.

Die genaue Konzeptualisierung dieser Integrationsmechanismen und die Herleitung der Hypothesen zu ihrer Wirkung auf die Qualität der Kooperation werden in Abschnitt 4.2 beschrieben.

| Ausgewählte empirische Arbeiten zum Schnittstellenmanagement 1/2 |      |                                      |   |                               |                   |   |                           |                                   |                                      |                            |                                       |                   |  |
|--|------|--------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------|---|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------|--|
| Autor  | Jahr | Schnittstelle                        | Abhängige Variable  | Einsatz von interfunkt. Teams | Gemeinsame Ziele  | Incentivierung zur Zusammenarbeit             | Top Management Commitment | Formalisierung der Zusammenarbeit | Dezentralisierung von Entscheidungen | Gemeinsame Weiterbildungen | Mitarbeiteraustausch und Job Rotation | Räumliche Nähe    | Bemerkungen  |
| Jaworski/Kohli   | 1993 | Marketing                            | Market Orientation  |                               | (●) <sup>1)</sup> | (●) <sup>1)</sup>                             |                           | ○                                 | ●                                    |                            |                                       |                   | <sup>1)</sup> Konstrukt enthält Indikatoren zu gemeinsamen Zielen und Incentivierung                       |
| Pinto/Pinto/Prescott   | 1993 | Marketing/F&E                        | Cross-functional Cooperation  |                               | ○                 |   |                           | (○) <sup>1)</sup>                 |                                      |                            |                                       | ●                 | <sup>1)</sup> Konstrukt Project team rules and procedures  |
| Moenaert/Souder/De Meyer/Deschoolmester                          | 1994 | Marketing/F&E                        | Communication   |                               |                   |   |                           | ○                                 | (○) <sup>1)</sup>                    |                            |                                       |                   | <sup>1)</sup> negative Wirkung von Zentralisierung   |
| Maltz/Kohli  | 2000 | Marketing/ F&E, Produktion, Finanzen | Manifest interfunctional conflict   | ○                             |                   | (○)   |                           | (○)                               |                                      | ●                          | (○)                                   | ●                 |  |
| Maltz/Souder/Kumar   | 2001 | Marketing/F&E                        | Rivalry, Information Quality, Information Use   | ○                             |                   |   |                           |                                   |                                      |                            |                                       | ●                 |  |
| Chimhanzi  | 2004 | Marketing/HR                         | Marketing/HR Dynamics (Conflict, Connectedness, Written communication, Interpersonal communication) | (●) <sup>1)</sup>             | (●) <sup>1)</sup> | ●   | (●) <sup>1)</sup>         |                                   |                                      | (●) <sup>1)</sup>          | (●) <sup>1)</sup>                     | (●) <sup>1)</sup> | <sup>1)</sup> Aggregation verschiedener Konstrukte zu structural und non-structural integration mechanisms |
| ●  |      | Konstrukt wird in Studie betrachtet  |   | (●)                           |                   | Konstrukt wird in veränderter Form betrachtet |                           |                                   |                                      |                            |                                       |                   |  |
| ○  |      | Wirkung wird belegt                  |   | (○)                           |                   | Wirkung wird teilweise belegt                 |                           |                                   |                                      |                            |                                       |                   |  |

| Ausgewählte empirische Arbeiten zum Schnittstellenmanagement 2/2 |                                     |  |   |                               |   |                                   |                           |                                   |                                      |                            |                                       |                |             |
|--|-------------------------------------|--|---|-------------------------------|---|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------|-------------|
| Autor  | Jahr                                | Schnittstelle                              | Abhängige Variable  | Einsatz von interfunkt. Teams | Gemeinsame Ziele                              | Incentivierung zur Zusammenarbeit | Top Management Commitment | Formalisierung der Zusammenarbeit | Dezentralisierung von Entscheidungen | Gemeinsame Weiterbildungen | Mitarbeiteraustausch und Job Rotation | Räumliche Nähe | Bemerkungen |
| <b>Knollmann</b>   | 2007                                | Controlling/<br>Strategie                  | Güte der Kooperation<br>(Dimensionen Informations-<br>austausch und Collaboration ) | ○                             |   |                                   |                           | ●                                 |                                      | ○                          | ●                                     | ○              |             |
| <b>Birl</b>  | 2007                                | Controlling/<br>Innenrevision              | Güte der Kooperation<br>(Dimensionen Informations-<br>austausch und Collaboration ) | ○                             |   |                                   |                           | ●                                 |                                      | ○                          | ●                                     | ○              |             |
| <b>Sieber</b>  | 2008                                | Zentralcontrolling/<br>Bereichscontrolling | Güte der Kooperation<br>(Dimensionen Informations-<br>austausch und Collaboration ) | ○                             |   |                                   |                           | ●                                 |                                      | ○                          | ●                                     | ○              |             |
| <b>Grieshop</b>  | 2008                                | Controlling/<br>Rechnungswesen             | Güte der Kooperation<br>(Dimensionen Informations-<br>austausch und Collaboration ) | ○                             |   |                                   |                           | ○                                 |                                      | ○                          | ●                                     | ○              |             |
| ●  | Konstrukt wird in Studie betrachtet |  |   | (●)                           | Konstrukt wird in veränderter Form betrachtet |                                   |                           |                                   |                                      |                            |                                       |                |             |
| ○  | Wirkung wird belegt                 |  |   | (○)                           | Wirkung wird teilweise belegt                 |                                   |                           |                                   |                                      |                            |                                       |                |             |



| Ausgewählte empirische Arbeiten zum Bereich Logistik und Marketing |      |                    |  |   |                   |                                   |                           |                                   |                                      |                            |                                       |                |  |
|--|------|--------------------|--|---|-------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------|--|
| Autor  | Jahr | Schnittstelle      | Abhängige Variable   | Einsatz von interfunkt. Teams                     | Gemeinsame Ziele  | Incentivierung zur Zusammenarbeit | Top Management Commitment | Formalisierung der Zusammenarbeit | Dezentralisierung von Entscheidungen | Gemeinsame Weiterbildungen | Mitarbeiteraustausch und Job Rotation | Räumliche Nähe | Bemerkungen  |
| Murphy/Poist   | 1996 | Marketing/Logistik | keine (Ranking von kooperationsfördernden Maßnahmen)                                   | (●) <sup>1)</sup>                                 | ●                 | ●                                 | ●                         |                                   |                                      | ●                          | ●                                     |                | <sup>1)</sup> Teamwork in Form von gemeinsamen Projekten und einer gemeinsamen Abteilung   |
| Mollenkopf/<br>Gibson/Ozanne                                       | 2000 | Marketing/Logistik | Integration (Dimensionen ‚information dissemination‘ und ‚coordination of activities‘) |   | (○) <sup>1)</sup> | ●                                 | (○) <sup>1)</sup>         | (○)                               | (●) <sup>2)</sup>                    | ○                          |                                       |                | <sup>1)</sup> Indikatoren zu gemeinsamen Zielen und Top Mgmt. Commitment in einem Konstrukt ausgewertet, Wirkung nicht eindeutig zuzuordnen<br><sup>2)</sup> Konstrukt Zentralisierung |
| Ellinger/Keller/<br>Hansen   | 2006 | Marketing/Logistik | Collaborative Behavior   |   | (●) <sup>1)</sup> | ●                                 | ●                         |                                   |                                      | (●) <sup>2)</sup>          |                                       |                | <sup>1)</sup> gegenläufige Ziele als Barriere der Kooperation<br><sup>2)</sup> fehlende funktionsübergreifende Trainings als Barriere der Kooperation                                  |
| ● Konstrukt wird in Studie betrachtet                              |      |                    |  | (●) Konstrukt wird in veränderter Form betrachtet |                   |                                   |                           |                                   |                                      |                            |                                       |                |  |
| ○ Wirkung wird belegt  |      |                    |  | (○) Wirkung wird teilweise belegt                 |                   |                                   |                           |                                   |                                      |                            |                                       |                |  |

**Tabelle 2-1: Überblick über Integrationsmechanismen in empirischen Arbeiten zum Schnittstellenmanagement und zum Bereich Logistik und Marketing**

| <b>Integrationsmechanismus</b>               | <b>Wirkweise<sup>182</sup></b> |
|--|--------------------------------|
| <b>Einsatz von interfunktionalen Teams</b>   | formal, z. T. informell        |
| <b>Gemeinsame Ziele</b>                      | formal                         |
| <b>Incentivierung zur Zusammenarbeit</b>     | formal                         |
| <b>Top Management Commitment</b>             | informell                      |
| <b>Formalisierung der Zusammenarbeit</b>     | formal                         |
| <b>Dezentralisierung von Entscheidungen</b>  | formal                         |
| <b>Gemeinsame Weiterbildungen</b>            | formal                         |
| <b>Mitarbeiteraustausch und Job Rotation</b> | formal                         |
| <b>Räumliche Nähe</b>                        | formal, z. T. informell        |

**Tabelle 2-2: Wirkungsweise der gewählten Integrationsmechanismen**

## 2.4.2 Thought Worlds

Thought Worlds stellen eine weitere wesentliche Determinante der Kooperation von Logistik und Vertrieb dar.<sup>183</sup> Die folgenden Abschnitte definieren den Begriff, beschreiben die Wirkungsweise von Thought Worlds und skizzieren positive und negative Konsequenzen bei Thought World Differenzen. Anschließend folgt ein Überblick über Kategorien von Thought Worlds an verschiedenen internen Schnittstellen und der Überblick zum Stand der Forschung in diesem Bereich. Da diese bisher im Vergleich zu Integrationsmechanismen noch weniger untersucht sind, soll dieser Abschnitt einen umfassenden Einblick in das Themenfeld geben. Abschließend wird ein Fazit zum Forschungsstand gezogen und die Auswahl der Thought World Differenzen für die Untersuchung dieser Arbeit getroffen.

### 2.4.2.1 Herkunft und Definition von Thought Worlds

Zahlreiche Arbeiten beinhalten Aufrufe zur Kooperation zwischen Abteilungen und betonen, wie wichtig deren Umsetzung ist. Neuere Arbeiten bilden hierzu einen Kontrast und gehen stärker auf die Umsetzungsprobleme der Kooperation ein.<sup>184</sup> Die Arbeiten erforschen Faktoren, die die Kooperation behindern oder sogar zu Konflikten zwischen Abteilungen führen. Fabbe-Costes/Jahre (2007) weisen auf die Schwierigkeiten hin: „Hence, at this point in time it seems that we can confirm that integration is more rhetoric than reality, that it might be more difficult in practice than in theory, and that the solution maybe is a more differentiated approach.“<sup>185</sup>

Wie im Abschnitt 2.4.1.2 beschrieben, liegt ein Teil der Barrieren zur interfunktionalen Kooperation darin, dass Integrationsmaßnahmen nicht oder unzureichend eingesetzt

<sup>182</sup> Vgl. Weinkauff et al. (2005), S. 97-99, Chimhanzi (2004), S. 719 f., für die jeweils erstgenannte Zuordnung zur Wirkweise. Wie oben argumentiert ist jedoch die Wirkweise nicht immer eindeutig zuzuordnen.

<sup>183</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 197, Maltz (1997), S. 84.

<sup>184</sup> Vgl. z. B. Ellinger/Keller/Hansen (2006), Fawcett/Magnan (2002), Schramm-Klein (2004).

<sup>185</sup> Fabbe-Costes/Jahre (2007), S. 848.

werden.<sup>186</sup> Weitere Barrieren haben jedoch einen anderen Ursprung und beruhen auf den grundsätzlichen Unterschieden zwischen Logistik und Vertrieb. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004) stellen hierzu fest: „Because differences tend to separate functions instead of link them, the distinct character of sales versus distribution makes managing the sales-distribution relationship a considerable challenge.“<sup>187</sup> Diese Unterschiede treten zum Beispiel durch unterschiedliche Orientierungen (intern ins Unternehmen oder extern zum Kunden gerichtet), Spezialisierungen oder Zielfunktionen zu Tage und führen dazu, dass Missverständnisse oder Konflikte auftreten und so die Umsetzung von Kooperation behindern.<sup>188</sup> Die Arbeiten zu diesen Barrieren konzentrieren sich im Wesentlichen auf verhaltens- und einstellungsbezogene Faktoren. Dies ist im Einklang mit der von Ellinger/Keller/Hansen (2006) formulierten Forderung: „Future research should therefore continue to focus on examining effective as well as ineffective interactions between functional counterparts to further identify beliefs, behaviors [sic!] factors that influence inter-functional collaboration.“<sup>189</sup>

Als Überbegriff für diese Unterschiede zwischen Abteilungen kann der Begriff Thought Worlds gelten. Er wird von Dougherty (1992) im Kontext der Neuproduktentwicklung unter Beteiligung verschiedener organisatorischer Gruppen geprägt. Eine Thought World bezeichnet wissensbasierte und kognitive Orientierungen, die von Mitgliedern einer Gruppe mit gemeinsamem Aktivitätenbereich geteilt werden und sich in einem gemeinsamen Verständnis und Interpretationsschema für Aktivitäten, Prioritäten und Sachverhalte ausdrücken.<sup>190</sup> Eine Thought World lässt sich damit einer Abteilung zuordnen und wird reflektiert in der gemeinsamen ‚Weltansicht‘ der Abteilungsmitglieder,<sup>191</sup> was sich insbesondere auf das mentale Modell des Umfelds bezieht. Mitglieder innerhalb einer Thought World

<sup>186</sup> Diese Barrieren liegen somit im Bereich der Forschungsströmung des Schnittstellenmanagements.

<sup>187</sup> Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086.

<sup>188</sup> Vgl. Röder (2001), S. 14, der hervorhebt, dass sich Schnittstellen „scheinbar naturgemäß als spannungs- und konfliktbeladen“ erweisen.

<sup>189</sup> Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 21.

<sup>190</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 124 f., Dougherty (1992), S. 182.

Dougherty (1992), S. 182, legt in ihrer Definition einen etwas anderen Schwerpunkt und bezieht sich mit Thought World auf eine Gruppe: „A thought world is a community of persons engaged in a certain domain of activity who have a shared understanding about that activity.“ Da jedoch parallele Konzepte (z. B. Lawrence/Lorsch 1967a) und weitere Arbeiten, die den Begriff aufnehmen, inhaltlich vor allem auf ein *abstraktes Phänomen* in Bezug auf eine Gruppe eingehen, sollen Thought Worlds in dieser Arbeit als *Eigenschaft einer Gruppe* verstanden werden. Bspw. übernimmt Maltz (1997), S. 84, die Definition von Dougherty, argumentiert aber über abstrakte Unterschiede in Thought Worlds. Auch Homburg/Jensen (2007) beziehen sich auf Thought Worlds in Form von Orientierungen und Kompetenzen als Eigenschaft. Als Mitglieder einer Thought World werden daher alle Personen verstanden, die diese Eigenschaft teilen. Im Kontext dieser Arbeit wird die Thought World parallel zur Abteilungszugehörigkeit angenommen.

<sup>191</sup> Vgl. Deshpande/Webster (1989), S. 12, bezeichnen dies als ‚world view‘, Cespedes (1996), S. 27, als ‚window on the world‘.

filtern Informationen auf typische Art und Weise, haben gleiche Beurteilungen und Interpretationen von Ereignissen, verwenden eine spezifische Sprache oder Jargon und haben typische Methoden oder Vorgehensweisen.<sup>192</sup>

Dougherty hebt eine Wissens- und eine Deutungs- oder Bedeutungsdimension der Thought Worlds hervor: „Two aspects of thought worlds are relevant to product innovation: their "fund of knowledge" – what they know, and their "systems of meaning" – or how they know.”<sup>193</sup> Eine Thought World Dimension beruht demnach auf einem Set an spezifischen fachlichen und sozialen *Kompetenzen*. Die zweite Dimension bezieht sich auf die *Orientierungen* einer Abteilung, was Ziele, Zeithorizonte und Objekte betrifft, entlang derer die Arbeit einer Abteilung strukturiert ist. Beide Dimensionen prägen die Deutungen, Wahrnehmungen und Arbeitsweisen der Mitglieder.<sup>194</sup> Homburg/Jensen (2007)<sup>195</sup> weisen darauf hin, dass diese Unterteilung dem Konzept der ‚differentiation‘ von Lawrence/Lorsch (1967b)<sup>196</sup> ähnelt, indem sowohl eine wissensbezogene als auch eine kognitive Komponente berücksichtigt werden. In der Betrachtung von Arbeitsstilen, mentalen Prozessen, unterschiedlichen Einstellungen und Verhaltensweisen geht das Konzept der Thought Worlds damit über eine reine Spezialisierung oder unternehmensinterne Segmentierung hinaus.<sup>197</sup>

In inhaltlich ähnlich gelagerten Bedeutungen wurde die Idee der Thought Worlds auch als Subkultur bzw. subculture<sup>198</sup> oder sociocultural difference<sup>199</sup> bezeichnet. Diese Begriffe

---

<sup>192</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.2.2 für eine Beschreibung der Auswirkungen von Thought Worlds. Vgl. ähnlich Röder (2001), S. 6, Clare/Sanford (1984), S. 165.

<sup>193</sup> Dougherty (1992), S. 182.

<sup>194</sup> Vgl. Dougherty (1992), S. 179, 182, und Homburg/Jensen (2007), S. 125. Diese Dimensionen werden im Folgenden auch zur Strukturierung der Thought Worlds verwendet, vgl. Abschnitt 2.4.2.4.

<sup>195</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 125.

<sup>196</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (1967b), S. 9.

<sup>197</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 125. Zur Illustration der Idee von Thought Worlds sei hier das vollständige Zitat von Lawrence/Lorsch (1967b), S. 9 wiedergegeben: „From our point of view, however, their major failing was that they [early writers about organizations, Anm. d. V.] did not recognize the systemic properties of organizations. As a consequence, they failed to see that the act of segmenting the organization into departments would influence the behavior of organizational members in several ways. The members of each unit would become specialists in dealing with their particular tasks. Both because of their prior education and experience and because of the nature of their task, they would develop specialized working styles and mental processes. For example, research managers and their subordinates tend to develop a distinct pace of work and orientation to time and to technical achievement as they spend hours puzzling over ambiguous problems. Similar points could be made about the ways of thinking and behavior patterns of other functional groups, such as production and sales. By differentiation we mean these differences in attitude and behaviour, not just the simple fact of segmentation and specialized knowledge.”

<sup>198</sup> Ernst (2001), S. 103 ff., verwendet den Begriff Subkultur oder thought world. Ähnlich Frankwick et al. (1994), S. 97. Beverland/Steel/Dapiran (2006), S. 387 ff., erwähnen Thought Worlds, verwenden aber vorwiegend den Begriff ‚subculture‘ und ‚cultural frame‘. Rouziès et al. (2005), S. 114, verwenden auch den Begriff ‚mind-set difference‘. Malshe/Sohi (2009), S. 218, verwenden die Begriffe ‚cultural divide‘ und ‚cultural distinction‘. Le Meunier-FitzHugh/Piercy (2009), S. 612, beschreiben Thought Worlds und ähnliche Phänomene als ‚deeply embedded cultural paradigms‘.

weisen auf die Herkunft des Konzeptes aus dem sozialpsychologischen und organisationssoziologischen Bereich hin. Thought Worlds fußen auf der Übertragung des Konzeptes ‚Kultur‘ auf den Organisationsbereich. Organisationskultur wird definiert als „pattern of shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and thus provide the norms for behavior in the organization.“<sup>200</sup> Diese Werte und Normen werden u. a. als Erklärungsmöglichkeiten angesehen für das Scheitern von organisatorischen Initiativen wie der Implementierung von Strategien oder der Umsetzung von Zielen, wo mechanistischere Sichtweisen auf Organisationsgestaltung und traditionelle Organisationsmodelle, die kulturelle Elemente ausblenden, zu kurz greifen.<sup>201</sup> Dabei wird eine gemeinsame Kultur nicht nur einem Unternehmen als Ganzem zugeschrieben, sondern es werden auch einzelnen organisatorischen Gruppen bzw. Funktionsbereichen jeweils einzelne Subkulturen zugesprochen, die sich voneinander unterscheiden und parallel zur übergeordneten Unternehmenskultur existieren.<sup>202</sup> Vor dem Hintergrund einer ‚Abteilungskultur‘ mit gemeinsamen Werten und Normen kann sich ein gemeinsames Interpretationsschema ausprägen und eine Identifikation von Personen mit einer Thought World entwickeln.

Der Aspekt, dass sich Mitglieder einer Abteilung über die Thought World mit der Abteilung identifizieren, weist auf die Verbindung zur Theorie der sozialen Identität hin. Diese erklärt die Bildung und Abgrenzung von Thought Worlds.<sup>203</sup> Die sinnstiftende Identifikation von Personen zu Thought Worlds lässt dann zwischen den verschiedenen Thought Worlds Barrieren entstehen: „Schnittstellen werden oft primär als Ergebnis unterschiedlicher Subkulturen in einem Unternehmen angesehen.“<sup>204</sup> Durch diese Perspektive ist der Intergroup Relations Ansatz geprägt. Damit wird eine zweite Forschungsströmung im Rahmen der Zusammenarbeit von organisatorischen Gruppen im Rahmen dieser Arbeit betrachtet.<sup>205</sup>

#### **2.4.2.2 Wirkungsweise von Thought Worlds**

Das Konzept von Thought Worlds hinsichtlich ihrer Wirkungen ist als sehr ambivalent zu werten. Zunächst wird mit Thought Worlds die Abgrenzung von Gruppen verbunden, indem unterschiedliche kognitive und wissensbasierte Orientierungen die Unterschiede zwischen den

---

<sup>199</sup> Vgl. Song/Parry (1997), S. 360 ff., Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 8.

<sup>200</sup> Deshpande/Webster (1989), S. 4.

<sup>201</sup> Vgl. Deshpande/Webster (1989), S. 4, Schein (1996), S. 230-234.

<sup>202</sup> Vgl. Brockhoff (1994), S. 12.

<sup>203</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 127. Vgl. Abschnitt 3.3 für eine ausführliche Darstellung.

<sup>204</sup> Brockhoff (1994), S. 13.

<sup>205</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.

Gruppen markieren. Sie gelten als Barrieren für Kooperation und als Konfliktsache. Gleichzeitig dienen Thought Worlds innerhalb der einzelnen Gruppen zur Ausprägung und Entwicklung von Spezialisierung und Differenzierung und ermöglichen so ein effizientes Handeln. Der folgende Überblick über die verschiedenen Dimensionen der Wirkung und Ausprägungen von Thought Worlds skizziert diese Ambivalenz.<sup>206</sup>

Innerhalb der Mitglieder einer Thought World bildet sich eine gemeinsame *Sprache*.<sup>207</sup> Die Verwendung von Fachtermini und die Herausbildung eines Jargons sind Beispiele hierfür. Innerhalb der Gruppe existiert damit ein Kodierungs-Schema, das ein gemeinsames Verständnis erleichtert und die Kommunikation und Informationsverarbeitung vereinfacht und effizient gestaltet.<sup>208</sup> Gleichzeitig führen diese Sprachen dazu, dass sich Mitglieder unterschiedlicher Thought Worlds im wörtlichen Sinne missverstehen oder nicht verstehen. Um Verständnis herzustellen, bedarf es dann der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache oder einer Übersetzungsleistung.

Eng mit einer gemeinsamen Sprache verflochten ist auch ein Thought World-spezifischer Lernprozess, innerhalb dessen sich ein *spezifisches Wissen* herausbildet. Es ist durch die unterschiedliche Sprache für Mitglieder anderer Thought Worlds nur schwer zugänglich und nutzbar.<sup>209</sup> Überdies bildet sich auch ein *spezifisches Methodenwissen*, das innerhalb der Thought World eine effiziente Arbeitsweise ermöglicht. Zwischen Thought Worlds kann auch dies Unverständnis hervorrufen, wenn Arbeitsmethoden als zu intuitiv, pragmatisch und unwissenschaftlich oder andererseits als stark intellektuell aufgefasst werden können.<sup>210</sup>

Thought Worlds wirken sich außerdem auf die Wahrnehmung ihrer Mitglieder aus. Sie führen dazu, dass mit Hilfe eines gemeinsamen *Interpretationsschemas* Informationen gefiltert, selektiv aufgenommen und effizient verarbeitet werden.<sup>211</sup> Dies wirkt sich auf Entscheidungen aus, wenn bestimmte Informationen berücksichtigt, weggelassen oder auf bestimmte Weise interpretiert werden. Innerhalb einer Thought World dient dies dem sogenannten ‚sense making‘ im Sinne einer Rechtfertigung und Bedeutungszuschreibung des

---

<sup>206</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Dougherty (1992).

<sup>207</sup> Vgl. Brockhoff (1994), S. 13.

<sup>208</sup> Vgl. Tushman (1978), S. 625. Vgl. zu Beispielen und Wirkungen Maltz (1997).

<sup>209</sup> Vgl. Faniel/Majchrzak (2007), S. 1685, Dougherty (1992), S. 191 f.

<sup>210</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 196.

<sup>211</sup> Vgl. Dougherty (1992), S. 195. Bereits Dearborn/Simon (1958) zeigen in einer Studie, dass Manager mit unterschiedlichen Hintergründen verschiedene Gewichtungen und Prioritäten bei der Beurteilung von Fällen aufzeigen.

Handelns.<sup>212</sup> Zwischen Mitgliedern verschiedener Thought Worlds kann dies dazu führen, dass die Handlungen der anderen Thought Worlds als nicht sinnvoll oder nicht zielführend angesehen werden.

Der Interpretationsprozess führt außerdem zur Bildung Thought World-spezifischer *Prioritäten*. Diese tragen zur Entscheidungsfindung und Bewertung von Sachverhalten, Problemen und Zielen bei. Innerhalb der Mitglieder einer Thought World gibt dies eine Orientierung, wie und welche Aufgaben zu lösen sind. Zwischen Thought Worlds führt dies jedoch zu Unverständnis, wie Griffin/Hauser (1996) an der Schnittstelle von Marketing und F&E beschreiben: „More importantly, separate thought worlds mean that marketing and R&D may have difficulty understanding one another’s goals, solutions, and tradeoffs.“<sup>213</sup> Dougherty (1992) beschreibt die Unterschiede zwischen Abteilungen, die im Produktentwicklungsprozess unterschiedliche Prioritäten setzen, was aus Sicht der einzelnen Abteilungen gar nicht offensichtlich ist: „From the outside looking in, one can see the conventional stereotypes for each department [...]. But from the inside looking out, each thought world is truly concerned with the successful development of the product.“<sup>214</sup> Verschiedene Prioritäten, Interpretationen, spezifisches Wissen und Sprachen führen zu dem Paradoxon, dass innerhalb von Organisationen zwar gemeinsame Ziele vorhanden sind, jedoch auf der Funktions- bzw. Thought World Ebene unterschiedlich heruntergebrochen und verarbeitet werden und letztendlich zu Konflikten führen können.<sup>215</sup>

### 2.4.2.3 Positive und negative Konsequenzen von Thought World Differenzen

In Betonung der entstehenden Unterschiede zwischen Thought Worlds weisen viele Beiträge auf die *negativen Konsequenzen* von Thought World Unterschieden hin und sehen sie als Behinderung an. Sie gelten zunächst als *Barrieren für Kooperation und als Konfliktsache*.<sup>216</sup> ‚Turf wars‘, also die Verteidigung der eigenen Thought Worlds, zum Beispiel im Hinblick auf Ressourcenallokation oder Deutungshoheiten sind die Folge

<sup>212</sup> Vgl. Daft/Weick (1984), S. 286, Deshpande/Webster (1989), S. 5.

<sup>213</sup> Griffin/Hauser (1996), S. 196.

<sup>214</sup> Dougherty (1992), S. 191.

<sup>215</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 196: „Even though both functions work for the same corporation with the same overall corporate goals, the lens through which each function interprets those goals differs.“ Vgl. auch Piercy (2007), S. 194.

<sup>216</sup> Vgl. Dougherty (1992), S. 179. Vgl. auch Fisher/Maltz/Jaworski (1997), S. 55 ff., und Dawes/Massey (2005), S. 1331 ff., mit dem Konstrukt ‚psychological distance‘.

davon.<sup>217</sup> Sie wirken als Verstärker einer „Wir-und-die“-Mentalität<sup>218</sup> und somit einer Betonung der Gegensätze im Sinne einer Stereotypisierung der jeweils anderen Funktion.<sup>219</sup>

Dem gegenüber stehen Arbeiten, die Thought Worlds als *notwendig* oder sogar *systemimmanent* erachten.<sup>220</sup> Cespedes (1995) betont, dass Konflikte selbst bei kongruenten Zielen auftreten und zu suboptimalen Ergebnissen führen können und sieht Konflikte zwischen organisatorischen Gruppen als unvermeidbar an.<sup>221</sup> Vielmehr können Konflikte und Spezialisierungen als hilfreich gelten. Sie ermöglichen den Aufbau von Expertise für den Umgang mit komplexen Problemen<sup>222</sup> und ermöglichen innerhalb der Thought Worlds – wie oben beschrieben – ein effizientes Vorgehen. „Die bewusste Bildung von Subkulturen erscheint zweckmäßig, wenn sie die Erfüllung gruppenspezifischer Leistungsanforderungen unterstützen.“<sup>223</sup> Insofern sind Thought Worlds als *notwendige Konsequenz der Abteilungsbildung* zu werten.

Vielmehr wird vor einer zu großen Integration im Sinne einer Vereinheitlichung und Harmonisierung von Abteilungen gewarnt. „It would be a mistake, however, to assume (as many current approaches to teamwork do) that the goal is to eliminate these specialties.“<sup>224</sup> Dadurch würde Kreativität unterdrückt und der Lernprozess behindert.<sup>225</sup> Außerdem besteht die Gefahr, dass Prozesse und Entscheidungen bei zu großer Harmonie nicht mehr kritisch hinterfragt werden, was ebenfalls zu suboptimalen Lösungen führt.<sup>226</sup> Es geht vielmehr darum, spezialisierte eigenständige Einheiten beizubehalten, aber deren Aktivitäten zu integrieren. Dies entspricht dem Konzept von Differenzierung und Integration, das von

---

<sup>217</sup> Vgl. Daugherty et al. (2009), S. 13, Ellinger (2000), S. 93.

<sup>218</sup> Vgl. Piercy (2007), S. 194, ähnlich Daugherty et al. (2009), S. 13.

<sup>219</sup> Vgl. Dewsnap/Jobber (2002), S. 877, ähnlich Clare/Sanford (1984), S. 165, mit weiteren Nennungen.

<sup>220</sup> Vgl. z. B. Malshe/Sohi (2009), S. 218, deren Informanten in Interviews die Unterschiede zwischen Marketing und Vertrieb als ‚unvermeidlich‘ einstufen.

<sup>221</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 67, 80, Lawrence/Lorsch (1967b), S. 13.

<sup>222</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 60, der beschreibt, dass Unterschiede verschiedener Funktionen die notwendige Expertise für spezialisierte und zunehmend komplexe Aufgaben im Marketing widerspiegeln.

<sup>223</sup> Brockhoff (1994), S. 12.

<sup>224</sup> Cespedes (1995), S. 60. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 12, heben die Vorteile von Differenzierung hervor und sehen soziokulturelle Unterschiede als bedeutsam für die Charakterisierung und Funktionsweise bzw. Effektivität von Schnittstellen an.

<sup>225</sup> Dougherty (1992), S. 182, Weinkauf et al. (2005), S. 97, Fisher/Maltz/Jaworski (1997), S. 65.

<sup>226</sup> Vgl. Mintzberg et al. (1996), S. 68. Vgl. auch Souder (1987), S. 164, der den Problembereich beschreibt, wenn Abteilungen (Marketing und F&E) „zu gute Freunde“ werden und sich gegenseitig nicht in Frage stellen.



Lawrence und Lorsch bereits 1967 beschrieben wurde.<sup>227</sup> Cespedes (1995)<sup>228</sup> beschreibt diese Suche nach dem angemessenen Niveau von Differenzierung und Integration als Zwickmühle.

Die Thought Worlds können neben der Unterstützung der Effizienz innerhalb der jeweiligen Gruppe auch die *Erreichung von übergeordneten Erfolgsmaßen* unterstützen, indem unterschiedliche Thought Worlds in ihrer Ergänzung zu besseren Ergebnissen beispielsweise auf Ebene der Business Unit führen. Homburg/Jensen (2007) zeigen im Zusammenhang der Thought World Differenzen von Marketing und Vertrieb, dass diese zwar die häufig postulierte negative Wirkung auf die Qualität der Zusammenarbeit haben, jedoch unterschiedliche Orientierungen im Hinblick auf den übergeordneten Markterfolg eine positive Wirkung aufweisen.<sup>229</sup> Weber/Kummer (1998) beschreiben diese Wirkung für die Schnittstelle von Marketing und Logistik und sehen die verschiedenen Thought Worlds als sinnvolle Ergänzung von einander an: „Beide Sichten [Outputorientierung des Marketings, Leistungserstellungsorientierung der Logistik, Anm. d. V.] stehen in einem produktiven Spannungsverhältnis zueinander: Erfolgspotentiale auf Märkten nutzen zu können, setzt Fähigkeiten in der Bedienung von Märkten voraus; umgekehrt können besondere Fähigkeiten zu zusätzlichen Erfolgspotenzialen in bestehenden oder neuen Märkten führen.“<sup>230</sup>

#### 2.4.2.4 Ausprägungen von Thought World Differenzen

Das Konzept der Thought World Differenzen ist – ähnlich wie das der Integrationsmechanismen – am stärksten verbreitet in der Literatur zur Schnittstelle Marketing und F&E.<sup>231</sup> Außerdem sind weitere Schnittstellen zum Marketing,<sup>232</sup> insbesondere die Schnittstelle Marketing – Vertrieb<sup>233</sup> und Marketing – Produktion,<sup>234</sup> beschrieben. Maltz

<sup>227</sup> Vgl. die Definition von Lawrence/Lorsch (1967a), S. 3: „An organization is defined as a system of interrelated behaviors of people who are performing a task that has been differentiated into several distinct subsystems, each subsystem performing a portion of the task and the efforts of each being integrated to achieve effective performance of the system.“

<sup>228</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 80, der beschreibt, dass Integration zu geringeren Unterschieden zwischen Abteilungen und deren Verhalten führt, jedoch auch die Vielfalt an Verhaltensweisen und Meinungen einschränkt, die für Entwicklungen im Unternehmen wichtig sind.

<sup>229</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 127, 131. Sie führen als vergleichbaren Sachverhalt das Beispiel von strategischen Entscheidungen im Team an. Hier konnte gezeigt werden, dass der Beitrag von sehr unterschiedlichen Teammitgliedern zu einer höheren Entscheidungsqualität führt.

<sup>230</sup> Weber/Kummer (1998), S. 313.

<sup>231</sup> Vgl. Gupta/Raj/Wilemon (1986), Maltz (1997), Song/Parry (1997), Dougherty (1992), Lawrence/Lorsch (1967b).

<sup>232</sup> Vgl. Hutt (1995), S. 352.

<sup>233</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), Rouziès et al. (2005), Beverland/Steel/Dapiran (2006).

<sup>234</sup> Vgl. Maltz (1997), Lawrence/Lorsch (1967b).

(1997)<sup>235</sup> weist darauf hin, dass Forschungsbedarf besteht, Thought World Differenzen an verschiedenen Schnittstellen zu charakterisieren, um ein umfassendes Bild der Thought Worlds in Unternehmen zu erhalten: „It would be very useful to conduct future studies designed to more completely characterize and dimensionalize the thought worlds of the different functional groups in an organization.“ Er stellt die Hypothese auf, dass Thought Worlds an verschiedenen Schnittstellen auch unterschiedlich starke Wirkungen zeigen.<sup>236</sup> Einige Arbeiten beschreiben Thought Worlds konzeptionell als Ableitung von klassischen Konfliktpunkten zwischen Abteilungen, während der Großteil der Arbeiten diese qualitativ aus Interviews ableitet. Bisher gibt es wenige Ansätze, Thought Worlds auch zu messen. Als prägende empirische Arbeit ist hier die von Homburg/Jensen (2007) zu nennen.

Dabei sei an dieser Stelle angemerkt, dass bisher keine Arbeiten vorliegen, die an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb einen umfassenden Überblick über verschiedene Thought Worlds liefern. Daher gibt ein Überblick über die bisher beschriebenen Thought Worlds verschiedener organisatorischer Schnittstellen Aufschluss, welche Thought Worlds für Logistik und Vertrieb relevant sein können. Aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen und Bildungs- bzw. Wissenshintergründe werden sich an jeder Schnittstelle andere Interpretationsschemata herausbilden und andere inhaltliche Schwerpunkte Relevanz erlangen. Daher sollten Thought World Differenzen als schnittstellenspezifisch angenommen werden und ihre inhaltliche Relevanz beurteilt werden. Um dies zu erfüllen, ist für die Beschreibung der Thought Worlds von Logistik und Vertrieb wichtig, Literatur zu Charakterisierungen der beiden Bereiche sowie Literatur zu häufigen Konfliktpunkten zu analysieren, die ebenfalls auf wichtige Thought World Differenzen hinweisen.

Homburg/Jensen (2007) unterscheiden entlang der von Dougherty (1992)<sup>237</sup> beschriebenen ‚systems of meaning‘ und ‚funds of knowledge‘ zwei grundlegende Dimensionen als Kategorisierungen für Thought Worlds. Die erste Dimension hebt die grundlegenden kognitiven Orientierungen hervor – also Ziele, Zeithorizonte oder Objekte nach denen Abteilungen ihre Tätigkeit strukturieren – und die zweite Dimension bezieht sich auf

---

<sup>235</sup> Vgl. Maltz (1997), S. 96. Er stellt fest, dass die Forschung hierzu noch in einer frühen Phase ist und ein umfassendes Bild von Thought Worlds zwischen verschiedenen Funktionen entwickelt werden muss, da möglicherweise verschiedene Ausprägungen bisher noch nicht beschrieben wurden.

Röder (2001), S. 2, hebt allgemein hervor, dass psychologische Barrieren infolge sozialer Kategorisierung (vgl. Abschnitt 3.3) bisher zwar in der betriebswirtschaftlichen Literatur genannt, jedoch in ihrer Wirkung kaum systematisch untersucht wurden und ein unbearbeitetes Forschungsfeld darstellen.

<sup>236</sup> Vgl. Maltz (1997), S. 88, der Unterschiede in den Thought Worlds von Marketing und F&E größer einschätzt als zwischen Marketing und Finanzen.

<sup>237</sup> Vgl. Dougherty (1992), S. 182.

Kompetenzen: „We refer to orientations as the goals, time horizons, and objects according to which marketing and sales array their activities. Orientations regulate which information is processed and how conflicting arguments are weighted. We define competence as the level of technical and social capabilities in marketing and sales.”<sup>238</sup> Diese Kategorisierung in Orientierungen und Kompetenzen soll im Folgenden zur Beschreibung von Thought Worlds übernommen werden.

### **Thought Worlds als unterschiedliche Orientierungen**

Entlang der obigen Beschreibung von kognitiven Orientierungen als Ziele, Objekte und Zeithorizonte, anhand derer Abteilungen ihre Aktivitäten strukturieren, können entsprechend Ziel- und Objektorientierungen sowie zeitliche Orientierungen von Abteilungen unterschieden werden.

Unterschiede in *Zielorientierungen* beschreiben Unterschiede darin, was die einzelnen Abteilungen optimieren.<sup>239</sup> An der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb beispielsweise werden die Orientierungen von Marketing an Produkten und Vertrieb an Kunden dargestellt als gegensätzliche Objekte, mit denen Ziele verknüpft sind.<sup>240</sup> Dabei können dann produktorientierte Ziele des Marketing, die mit dem Produktlebenszyklus verknüpft sind, der Zielsetzung des Vertriebs entgegenstehen, z. B. wenn das Marketing ein Produkt auslaufen lässt, um andere Produktserien zu fördern, während der Vertrieb mit diesem Produkt den Bedürfnissen einzelner Kunden nachkommen kann.

Unterschiedliche *Objektorientierungen* reflektieren die unterschiedlichen Objekte, nach denen Abteilungen ihre Arbeit strukturieren. Als Beispiel hierzu können die Fokussierung von Marketing auf Märkte und von Vertrieb auf einzelne Kunden zählen.<sup>241</sup> Dabei muss betont werden, dass es sich bei unterschiedlichen Ziel- und Objektorientierungen nicht lediglich um Zielkonflikte handelt, sondern die Ziele und strukturierenden Objekte wiederum die Thought Worlds und damit Interpretationsschemata, Priorisierungen und Verhalten prägen.<sup>242</sup> Das Beispiel von Beverland/Steel/Dapiran (2006) illustriert dies: „the “focus on improving theoretical knowledge at the expense of the practical” was one of the reasons why they [sales]

---

<sup>238</sup> Homburg/Jensen (2007), S. 125 f. Maltz (1997), S. 85, verwendet eine ähnliche Aufteilung in ‚knowledge‘ einerseits und ‚language, procedures, judgments and methods‘ als zweiter Kategorie.

<sup>239</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 125 f.

<sup>240</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Jensen (2007), S. 126.

<sup>241</sup> Vgl. Beverland/Steel/Dapiran (2006), S. 390. Ähnlich Rouziès et al. (2005), S. 115.

<sup>242</sup> Vgl. die Anmerkungen von Homburg/Jensen (2007), S. 125, Lawrence/Lorsch (1967a), S. 9, und Dougherty (1992), S. 191, die jeweils darauf hinweisen, dass Thought Worlds reine Zielkonflikte und Segmentierungen übersteigen.

often failed to respond to marketing led demands for change. Simply put, from sales' point of view, many marketing led actions lacked credibility, as they were often not explained, nor were they consistent with their past experience [...]. In contrast, marketing believed that sales' concern for the customer often came at the expense of the big picture, in that too much attention to certain customers increased costs, and changed the perception of the brand in the marketplace."<sup>243</sup> Die unterschiedlichen Thought Worlds führen zu konträren Priorisierungen von einzelnen Kunden im Vergleich zu Märkten. Außerdem bestehen Schwierigkeiten des Vertriebs in der Interpretation und dem Verständnis von Marketingaktionen, die aus Vertriebsicht nicht zielführend sind.

*Zeitliche Orientierungen* stellen eine weitere wesentliche Dimension dar, in der sich Thought Worlds unterscheiden können. Von Lawrence/Lorsch (1967a)<sup>244</sup> eingeführt, werden sie in den Arbeiten zu Thought Worlds immer wieder aufgegriffen. Als herausragende Unterscheidung werden eine Kurzfrist- und eine Langfristperspektive beschrieben, die sich auf die Zeiträume beziehen, in denen die jeweilige Thought World Feedback auf ihre Arbeit erhält. Sie kann aber auch für die Reaktionszeitspanne gelten oder die zugrunde liegenden Planungshorizonte.<sup>245</sup> Außerdem bestehen Differenzen in der zeitlichen Aufteilung, ob zum Beispiel die Arbeit in kontinuierlichen täglichen Routinen organisiert ist oder in Form von Projekten.<sup>246</sup> Zuletzt wird außerdem eine Zukunftsorientierung im Handeln einer rückwärtsgewandten Orientierung gegenübergestellt.<sup>247</sup> Die zeitliche Orientierung wirkt sich im Wesentlichen auf die Priorisierung des Handelns aus, indem Thought Worlds unterschiedlichen Zeitfenstern und Taktungen in ihrem Handeln unterliegen und somit verschiedene Dringlichkeiten von Aktionen vorliegen.

Insbesondere an der Schnittstelle von Marketing und F&E werden in der Literatur *weitere Orientierungen* genannt, die sich nicht direkt der Unterscheidung in Ziele, zentrale Objekte oder Zeithorizonte zuordnen lassen, sondern sich auf *Charakteristika der Gruppen* beziehen. Dazu gehören der Grad der Bürokratisierung,<sup>248</sup> die interne Strukturiertheit bzw.

---

<sup>243</sup> Beverland/Steel/Dapiran (2006), S. 390. Ähnlich die empirischen Ergebnisse von Malshe (2009), S. 280 f., die auf die Kundennähe der Vertriebsmitarbeiter im Vergleich zur entfernteren und abstrakteren Perspektive der Marketingmitarbeiter hinweisen.

<sup>244</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Lawrence/Lorsch (1967b), S. 34.

<sup>245</sup> Vgl. Brockhoff (1994), S. 13, vgl. auch Homburg/Jensen (2007), S. 126, sowie Malshe/Sohi (2009), S. 218, Malshe (2009), S. 278.

<sup>246</sup> Vgl. Rouziès et al. (2005), S. 115.

<sup>247</sup> Vgl. Beverland/Steel/Dapiran (2006), S. 390, die reaktive oder proaktive Strukturen des Handelns beschreiben.

<sup>248</sup> Vgl. Song/Parry (1997), S. 360, Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 8, und Griffin/Hausser (1996), S. 196, die den Begriff „bureaucratic orientation“ verwenden.

Formalisierung des Bereiches<sup>249</sup> und die Risikobereitschaft bzw. die Fähigkeit, mit unklaren Informationen und einem unstrukturierten Umfeld umzugehen.<sup>250</sup> Außerdem wird als Orientierung das Referenzsystem genannt, das sich bei Marketing auf das Marktumfeld und bei F&E auf das Wissenschaftsumfeld beziehen kann.<sup>251</sup> Ähnlich gelagert sind Eigenschaftszuschreibungen der Gruppen, wie eine qualitative oder quantitative Orientierung und eine analytische oder intuitive Orientierung bzw. Herangehensweise.<sup>252</sup> Weiterhin gibt es noch Hinweise auf persönliche Eigenschaften, die den einzelnen Mitgliedern der jeweiligen Thought Worlds als typisch zugeschrieben werden. Hierzu zählen zum Beispiel emotionale Orientierungen und Haltungen.<sup>253</sup> Auch persönliche Eigenschaften der Thought World Mitglieder wie die Fähigkeit, persönliche Beziehungen aufzubauen, im Vergleich zu einer eher sachlich-nüchternen Persönlichkeit,<sup>254</sup> oder die Art, wie Gruppen motiviert werden können,<sup>255</sup> werden als Orientierungen beschrieben.

### **Thought Worlds als unterschiedliche Kompetenzen**

Unterschiedliche Kompetenzen sind durch das Thought World-spezifische Wissen gekennzeichnet. Homburg/Jensen (2007)<sup>256</sup> nennen an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb Unterschiede in Markt- und Produktwissen bzw. -kompetenz. Sie betonen damit eine extern auf die Märkte gerichtete Wissensdimension und eine, die auf die interne Unternehmenswelt gerichtet ist. Neben *Fachwissen* führen sie eine weitere Dimension auf, die sich auf die sogenannten Soft Skills, die *sozialen Kompetenzen*, bezieht.<sup>257</sup>

<sup>249</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (1967b), S. 31, Griffin/Hauser (1996), S. 196.

<sup>250</sup> Vgl. Song/Parry (1997), S. 360, Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 8, und Griffin/Hauser (1996), S. 196, mit den Begriffen ‚tolerance for ambiguity‘ und ‚type of projects preferred‘ (‚high-return, high-risk‘).

<sup>251</sup> Vgl. Song/Parry (1997), S. 360, Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 8, und Griffin/Hauser (1996), S. 196, mit dem Begriff ‚professional orientation‘. Vgl. auch Brockhoff (1994), S. 13.

<sup>252</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden die Hinweise bei Homburg/Jensen (2007), S. 135, die sich auf die Schnittstelle Marketing – Vertrieb beziehen.

<sup>253</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 135, die als emotionale Orientierungen ‚high or low arousal‘ und als Haltungen ‚optimistic or pessimistic outlook‘ sowie ‚expressive or nonexpressive attitude‘ nennen.

<sup>254</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (1967b), S. 33 f., ‚relationship oriented und task oriented‘ und Griffin/Hauser (1996), S. 196, ‚orientation to others‘. Ähnlich Rouziès et al. (2005), S. 115, mit ‚personal relationships‘ (bezogen auf persönliche Kundenbeziehungen des Vertriebs) und ‚analysis‘ (bezogen auf die analytische Perspektive des Marketings auf Märkte).

<sup>255</sup> Vgl. Brockhoff (1994), S. 13, der unterscheidet, ob der Zugang zu Motivation eher extrinsisch oder intrinsisch gestaltet ist.

<sup>256</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 126.

<sup>257</sup> Vgl. Hutt (1995), S. 352, 354 ff., der sich ebenfalls auf interpretative und kommunikative Barrieren zwischen Marketing und anderen Funktionen bezieht und die Bedeutung sozialer Kompetenzen auch zur Überwindung dieser Barrieren betont.

Zudem wird der *Bildungshintergrund* als wesentlicher Verursacher von Thought World Differenzen angesehen.<sup>258</sup> Insbesondere die Unterteilung von einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund zu einer Ingenieurausbildung wird hier als Gegensatz gesehen. Hierbei ist jedoch zu klären, inwiefern der Bildungshintergrund funktionsüberschreitend wirkt bzw. eine Thought World auch einem Typ an Bildungshintergrund entspricht.<sup>259</sup> Beverland/Steel/Dapiran (2006)<sup>260</sup> beschreiben in ihrer empirischen Arbeit noch einen weiteren Aspekt bezüglich der *Art des Wissens*, der spezifisch für die Schnittstelle von Marketing und Vertrieb ist. Der Unterschied zwischen Thought Worlds entsteht hier dadurch, dass der Vertrieb ein Wissen hat, das auf Erfahrungen im Markt und mit einzelnen Kunden basiert, im Gegensatz zum Marketing, bei dem das Wissen auf einer übergeordneten Sichtweise auf ganze Märkte beruht und das aus Sicht des Vertriebs eher theoretisch wirkt.

#### 2.4.2.5 Fazit und Auswahl der Thought Worlds

Kooperationsprobleme zwischen Abteilungen sind nicht immer durch einen mangelnden Einsatz an Integrationsmechanismen begründet. Vielmehr können sie aus inhärenten Unterschieden der Thought Worlds zwischen Abteilungen stammen. Somit bietet sich mit Thought World Differenzen ein neuer Erklärungsansatz zu den Determinanten der Kooperation, insbesondere in Bezug auf die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb.

Dabei ergeben sich im Hinblick auf die Forschungsfrage 3 folgende Erkenntnisbeiträge und Forschungsdefizite:

- Thought Worlds sind mehr als nur Spezialisierungen – sie wirken sich auf unterschiedlichen Ebenen aus und beeinflussen sowohl die Kooperation selbst als auch das Ergebnis der Zusammenarbeit. Dies unterstützt Forschungsfrage 3, inwiefern sich Logistik und Vertrieb mit unterschiedlichen Orientierungen und Kompetenzen ergänzen oder behindern.
- Bisher wurden Thought Worlds vorwiegend konzeptionell oder mit qualitativen Verfahren beschrieben. Eine Ausnahme in der empirischen Forschung mit quantitativen Methoden bildet die Arbeit von Homburg/Jensen (2007).

---

<sup>258</sup> Vgl. Maltz/Kohli (2000), S. 483.

<sup>259</sup> Vgl. Maltz (1997), S. 88, der den Bildungshintergrund direkt als Thought World sieht, während Homburg/Jensen (2007), S. 135, die Frage aufwerfen, inwiefern Thought Worlds auf die Zugehörigkeit zu einer Funktion zurückzuführen sind oder eher dem Bildungshintergrund geschuldet sind.

<sup>260</sup> Vgl. Beverland/Steel/Dapiran (2006), S. 390.

- Thought Worlds sind abteilungsspezifisch und Thought World Differenzen spezifisch für die Schnittstelle. Beiträge zu anderen Schnittstellen können Hinweise darauf geben, welche Kategorien von Thought Worlds bei Logistik und Vertrieb in Frage kommen. Aus Charakterisierungen der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb muss dann abgeleitet werden, welche konkreten Ausprägungen von Thought Worlds tatsächlich sinnvoll sind und welche Differenzen bestehen.
- Thought Worlds für Logistik und Vertrieb sind bisher nur qualitativ beschrieben und werden punktuell, aber nicht umfassend in der Literatur betrachtet. Sie wurden bisher in ihren Wirkungen noch nicht empirisch untersucht.

Im Folgenden wird die Auswahl der Thought World Differenzen für diese Untersuchung vorgenommen. Aufgrund des Forschungsdefizits zu unterschiedlichen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb erfolgte die Auswahl nach dem unten beschriebenen Vorgehen.

Als Orientierungsraster zur Auswahl dienen die in Abschnitt 2.4.2.4 beschriebenen *Kategorien* von Orientierungen und Kompetenzen, die auf ihre *Übertragbarkeit* auf den Kontext der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb hin überprüft wurden. Da Thought Worlds als spezifisch für Abteilungen und Thought World Differenzen als spezifisch für Schnittstellen angenommen werden, sind dabei die Bedeutungen der *Kategorien* von anderen Schnittstellen *übertragbar*, aber nicht unbedingt die konkreten Ausprägungen von Orientierungen und Kompetenzen. Das bedeutet zum Beispiel, dass zwar unterschiedliche Objektorientierungen an verschiedenen Schnittstellen relevant sind, die Ausprägungen jedoch bei Marketing und Vertrieb (Märkte und Kunden) andere Inhalte haben als bei Logistik und Vertrieb (Prozesse und Kunden). Die *Ausprägungen* mussten daher entweder auf den Kontext *adaptiert* werden oder passende Ausprägungen aus der Literatur *übernommen* werden.

Als Kriterium für die Übertragbarkeit der jeweiligen Kategorie von Orientierungen und Kompetenzen galt für diese Untersuchung, dass *Ausprägungen* in dieser Kategorie *für beide Abteilungen vorhanden* sind,<sup>261</sup> bei denen gleichzeitig ein *Gegensatz* oder ein *großer Unterschied erkennbar* ist. Mit der Auswahl der Thought Worlds wird keine Vollständigkeit angestrebt, vielmehr ist es Ziel dieser Arbeit, *wesentliche* Orientierungen und Kompetenzen zu identifizieren und darzustellen. Daher war zusätzlich wichtig, dass die jeweilige Kategorie und ihre Ausprägungen für Logistik und Vertrieb *relevant* sind, das heißt, dass diese *häufig* in

---

<sup>261</sup> Das Vorhandensein von Ausprägungen einer Thought World Kategorie bei Logistik und Vertrieb bedeutet im Rahmen dieser Arbeit auch, dass eine Thought World in ihrer Ausprägung möglichst kongruent zu den Abteilungsgrenzen verlaufen sollte, d. h., alle Vertriebsmitarbeiter haben eine Ausprägung, alle Logistikmitarbeiter haben eine andere Ausprägung.

der Literatur *diskutiert* werden und als Konfliktquelle oder *typischer Unterschied* genannt werden.

Für die Übertragung von Kategorien bieten sich zwei Bereiche der Literatur als *Quellen* an. Zunächst dienen *Arbeiten zur Schnittstelle* von Logistik und Marketing bzw. Vertrieb, die typische Unterschiede oder Konfliktpunkte beider Bereiche herausarbeiten als Quelle für Thought Worlds. Zwar ist der Begriff Thought World im Kontext der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb neu, inhaltlich sind unterschiedliche Thought Worlds jedoch bekannt und an vielen Stellen als sprichwörtlich zu bezeichnen.<sup>262</sup> Beispielsweise werden konträre Zielorientierungen von Logistik und Vertrieb (Kosten und Umsätze) und ihre Folgen häufig beschrieben. Zusätzlich bietet sich Literatur an, die sich mit verschiedenen Orientierungen oder Kompetenzen befasst, auch wenn sie nur *einen der beiden Bereiche* beschreibt. Die entsprechenden Ausprägungen innerhalb einer Kategorie von Thought Worlds für Logistik und Vertrieb werden dann gegenübergestellt und übernommen, wenn sie sehr unterschiedlich und relevant sind.

Drei Orientierungen und vier Kompetenzbereiche wurden mit diesem Vorgehen identifiziert, deren jeweilige Ausprägungen als wesentliche Thought Worlds von Logistik und Vertrieb im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden sollen und bei denen zwischen Logistik und Vertrieb Thought World Differenzen auftreten.<sup>263</sup> Unter den Orientierungen konnte erstens die Kategorie der Zielorientierungen übertragen werden, wobei eine *Kostenorientierung der Logistik* im Gegensatz zu einer *Umsatzorientierung des Vertriebs* steht, die in der Literatur als klassische Konfliktquelle benannt wird.<sup>264</sup> Zweitens haben Logistik und Vertrieb unterschiedliche Objektorientierungen, wobei der Logistik eine *Prozessorientierung* zugeschrieben wird und dem Vertrieb eine *Kundenorientierung*.<sup>265</sup> Auch verschiedene zeitliche Orientierungen werden für Logistik und Vertrieb beschrieben. Diese treten in Form

---

<sup>262</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 8. Sie zeigen in ihrer Arbeit typische Konfliktpunkte auf, die als Ausdruck von Thought Worlds aufgefasst werden können, und ziehen als Fazit ihrer Untersuchung, dass Logistik- und Marketing-Mitarbeiter fest etablierte Meinungen bzw. Bilder voneinander haben („well established beliefs“).

<sup>263</sup> Vgl. zu den folgenden Orientierungen und Kompetenzen ausführlich Abschnitt 4.3. Vielfach sind Quellen zu gegensätzlichen Orientierungen direkt auf die Schnittstelle bezogen, während zu unterschiedlichen Kompetenzen zumeist Aussagen in der Literatur zu einzelnen Abteilungen gemacht werden.

In den im Vorfeld der Untersuchung stattfindenden Experteninterviews wurden die für diese Untersuchung ausgewählten Orientierungen und Kompetenzen als Beispiele für typische Gegensätze genannt (insbesondere Orientierungsdifferenzen wurden ungestützt benannt) und bestätigt.

<sup>264</sup> Vgl. z. B. Schramm-Klein (2004), S. 5f.

<sup>265</sup> Vgl. z. B. Schramm-Klein (2004), S. 2.



einer *kurzfristigen zeitlichen Orientierung* der Logistik im Vergleich zu einer *langfristigeren zeitlichen Orientierung* des Vertriebs auf.<sup>266</sup>

Hinsichtlich der Kompetenzen sind in der Literatur in Bezug auf Fachwissen erstens Unterschiede im *Marktwissen* als der zentralen Wissensdimension des Vertriebs<sup>267</sup> sowie zweitens im *Prozesswissen* als zentraler Wissensdimension der Logistik<sup>268</sup> besonders hervorgetreten. Drittens werden unterschiedliche *soziale Kompetenzen* der Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb beschrieben.<sup>269</sup> An vierter Stelle stehen Unterschiede im *fachlichen Bildungshintergrund* von Logistik und Vertrieb, der wirtschafts- oder technikbezogen ausgerichtet sein kann.<sup>270</sup>

Mehrere Thought Worlds aus der Literatur, die sich mit soziokulturellen Unterschieden befasst, wurden nicht übernommen. Ein Grund dafür ist die fehlende inhaltliche Übertragbarkeit, z. B. wenn ihre Inhalte typisch für andere Schnittstellen sind. Dies ist der Fall bei unterschiedlichen Referenzsystemen (Markt- und Wissenschaftsumfeld), die typisch für die Schnittstelle von Marketing und F&E sind, oder bei der Art des Wissens (erfahrungsbasiert und theoretisch), die für Marketing und Vertrieb beschrieben wird. Andere Thought Worlds finden in der Literatur zu Logistik und Vertrieb keine oder kaum Erwähnung und erscheinen daher nicht ausreichend relevant. Dies ist der Fall bei Thought Worlds wie Risikobereitschaft, dem Umgang mit unklaren Informationen, der Bürokratisierung und Formalisierung der Bereiche, sowie bei verschiedenen Ausprägungen der zeitlichen Orientierung wie Zukunftsorientierung (und Rückwärtsgewandtheit) oder der zeitlichen Strukturierung der Arbeit (Projekte und Routinen). Für Logistik und Vertrieb werden außerdem weitere Thought Worlds beschrieben, die jedoch nicht ausreichend unterscheidbar von den obigen Dimensionen sind.<sup>271</sup> Beispielsweise werden eine externe Orientierung des Vertriebs und eine interne, detailorientierte Orientierung der Logistik beschrieben, die inhaltlich sehr eng verknüpft sind mit Kunden- und Prozessorientierung.<sup>272</sup>

---

<sup>266</sup> Vgl. z. B. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086.

<sup>267</sup> Vgl. z. B. Cespedes (1995), S. 37 ff., Murphy/Poist (2006), S. 51, 55.

<sup>268</sup> Vgl. z. B. Murphy/Poist (2007), S. 425 ff., Garver/Mentzer (2000b), S. 118, 126.

<sup>269</sup> Vgl. z. B. Garver/Mentzer (2000b), S. 114, Myers et al. (2004), S. 215.

<sup>270</sup> Vgl. z. B. Griffin/Hauser (1996), S. 196, Maltz (1997), S. 88 f.

<sup>271</sup> Unterscheidbarkeit bezieht sich hier auf die Diskriminanzvalidität, d. h. der Grad, zu dem sich die Messungen verschiedener Variablen voneinander unterscheiden. Zwischen den verschiedenen Variablen sollte eine ausreichende Trennschärfe vorhanden sein. Vgl. Abschnitt 5.3.1.

<sup>272</sup> Vgl. die Beschreibungen bei Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086, Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6, Schramm-Klein (2004), S. 3-6.

Die Konzeptualisierung der ausgewählten Thought World Differenzen und die Herleitung ihrer Wirkungen werden in Abschnitt 4.3 vorgenommen.

## **2.5 Zusammenfassung**

In den vorhergehenden Abschnitten wurden die konzeptionellen Grundlagen der vorliegenden Arbeit dargestellt. Hierzu wurde zunächst ein Überblick zur Literatur über die Zusammenarbeit von organisatorischen Gruppen gegeben. Von den wesentlichen Forschungsströmen in der Literatur liefert der Intergroup Relations Ansatz Theoriebeiträge und Erklärungen zur Entstehung von Thought Worlds. Der Schnittstellenmanagement-Ansatz trägt zur Klärung des Kooperationsverständnisses bei und umfasst vor allem empirische Beiträge zu Integrationsmechanismen.

Im folgenden Abschnitt wurde der Kooperationsbegriff von alternativen und verwandten Konzepten abgegrenzt und definiert. Kooperation wird in dieser Arbeit aus einer verhaltensbasierten Perspektive betrachtet und bezeichnet ein Verhalten, das den Willen zur Zusammenarbeit ausdrückt. Damit umfasst das Kooperationsverständnis mit kooperativem Handeln und kooperativen Einstellungen und Empfindungen zwei wesentliche Aspekte.

Im folgenden Abschnitt wurde die Kooperation an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb beschrieben. Hierzu wurden zunächst beide Unternehmensbereiche mit ihren eigenen Aufgaben sowie den Aufgaben, spezifischen Anforderungen und Entscheidungsfeldern an ihrer Schnittstelle dargelegt. Anschließend wurden die Bedeutung und Wirkungen der Kooperation von Logistik und Vertrieb aufgezeigt. Entlang der Entwicklung des Logistikverständnisses wurde eine Entwicklung der Bedeutung der Zusammenarbeit an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb abgeleitet, die im Zeitverlauf in ihrem Anspruch und der Komplexität steigt.

Nachdem das Verständnis der Kooperation und ihre Bedeutung und Wirkungen an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb aufgezeigt wurden, wurde im letzten Abschnitt auf die konzeptionellen Grundlagen ihrer Determinanten eingegangen. Hier wurden zunächst Integrationsmechanismen als kooperationsfördernde Maßnahmen vorgestellt. Diese wurden an vielen internen Schnittstellen bereits mit unterschiedlichen Ergebnissen untersucht, während für Logistik und Vertrieb noch umfassende empirische Untersuchungen fehlen. Anhand einer Literaturanalyse wurden neun Integrationsmechanismen identifiziert, die in dieser Arbeit untersucht werden sollen. Thought Worlds wurden als zweite Kategorie an Determinanten der Kooperation eingeführt, die in dieser Arbeit untersucht werden sollen.

Wenn diese wissensbasierten und kognitiven Orientierungen zwischen Abteilungen unterschiedlich gestaltet sind, wirken sie sich als Barriere der Kooperation aus. Ein Literaturüberblick zeigt, dass dieses Konzept zwar bereits implizit in vielen Arbeiten behandelt wurde, nicht unbedingt aber unter diesem Namen. In Übertragung auf Logistik und Vertrieb wurden sieben für diese Schnittstelle relevante Thought Worlds ermittelt, die als Determinante der Kooperation untersucht werden sollen.

### 3 Theoretische Bezugspunkte

Für die Erklärung der Phänomene und Zusammenhänge sind in der vorliegenden Arbeit drei Theorien von großer Bedeutung. Zunächst werden mit der Ressourcenabhängigkeitstheorie und dem ressourcenbasierten Ansatz zwei Theorien herangezogen, die aus organisationstheoretischer Sicht vor allem die Kooperation von Abteilungen und deren Erfolgswirkung erklären, aber auch die Erfolgswirkung der Thought Worlds verdeutlichen. Weiterhin wird mit der Theorie der sozialen Identität ein sozialpsychologischer Ansatz verwendet, der zur Begründung der Wirkung der Determinanten der Kooperation dient. Das Kapitel endet mit einer Übersicht über die theoretischen Perspektiven und deren Vereinbarkeit.

#### 3.1 Ressourcenabhängigkeitstheorie

Die Ressourcenabhängigkeitstheorie (Resource Dependence Theory) stammt aus dem Bereich der Organisationstheorien. Sie wurde vor allem durch die Arbeiten von Pfeffer und Salancik geprägt.<sup>273</sup> Die Analyseeinheit der Theorie ist das Unternehmen und seine Beziehung zur Umwelt.

##### 3.1.1 Darstellung der Ressourcenabhängigkeitstheorie

Unternehmen werden im Rahmen der Theorie als offene Systeme aufgefasst, die mit ihrer Umwelt in Beziehung stehen und von ihr beeinflusst werden. Dabei wird ihnen in diesem Theoriegerüst eine aktive Rolle in der Beeinflussung der Umwelt zugesprochen,<sup>274</sup> indem sie sich nicht nur ihrer Umwelt anpassen müssen, sondern diese interpretieren und gestalten können.<sup>275</sup> Die Umwelt wird im Vergleich zu anderen Theorien nicht als abstrakt aufgefasst, sondern konkret aus anderen Institutionen und Organisationen bestehend.<sup>276</sup> Entsprechend stehen mit der Beziehung zur Umwelt die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Organisationen im Vordergrund.

Diese Beziehungen entstehen aus der zentralen Annahme der Theorie, dass Unternehmen nicht autark existieren können, sondern *abhängig* sind von *verschiedenen knappen Ressourcen*, die von den Akteuren in ihrer Umwelt kontrolliert werden.<sup>277</sup> Der

---

<sup>273</sup> Vgl. insbesondere Pfeffer/Salancik (1978), aber auch Aldrich/Pfeffer (1976). Für eine kurze Übersicht vgl. Pfeffer (1982), S. 192-207, und Wolf (2005), S. 224-231.

<sup>274</sup> Vgl. auch die Einordnung der Theorie bei Pfeffer (1982), S. 13.

<sup>275</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (2000), S. 455.

<sup>276</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S. 371 f.

<sup>277</sup> Vgl. Aldrich/Pfeffer (1976), S. 83.

Ressourcenbegriff ist hierbei sehr allgemein gefasst: „Resources can be almost anything that is perceived as valuable.“<sup>278</sup> Der Grad der Abhängigkeit von den jeweiligen Ressourcen wird bedingt durch die Bedeutung der Ressource für die Überlebensfähigkeit, den Einfluss der Organisation auf die Verteilung und Nutzung der Ressource sowie durch den Grad, zu dem alternative Ressourcenquellen existieren.<sup>279</sup>

Als *Zielfunktion* steht in diesem Theoriegerüst die *Überlebensfähigkeit* von Unternehmen im Vordergrund und somit die Notwendigkeit eines effektiven Handelns des Unternehmens.<sup>280</sup> Um das Überleben sicherzustellen, müssen sich Unternehmen den Zugang zu den relevanten Ressourcen verschaffen. Die Kontrolle der Ressourcen dient überdies der Reduktion der Unsicherheit in der Unternehmensumwelt. Mit der Sicherung des Ressourcenzugangs soll entlang der Theorie vor allem das subjektiv bewertete Verhältnis von eingesetzten zu erhaltenen Ressourcen optimiert werden. Damit ist nicht notwendig objektive Effizienz gegeben, die nur begrenzt im Zusammenhang mit essentiellen Ressourcenlieferanten oder Liquidität als rechtlicher Restriktion von außen eine Rolle spielt.<sup>281</sup>

Pfeffer und Salancik beschreiben unterschiedliche Strategien, die Unternehmen zur Verfügung stehen, um mit den Abhängigkeiten zur Umwelt umzugehen:<sup>282</sup> das Eingehen auf Forderungen der Ressourcenbesitzer, die Vermeidung der Einflussnahme, die Beeinflussung des Kontexts der Einflussnahme, die Veränderung von Abhängigkeitsstrukturen durch Fusionen, Diversifikation und Wachstum, die Beeinflussung von interorganisationalen Verhaltensweisen beispielsweise durch gemeinsame Gremien, Beziehungen und Verbände und die Beeinflussung von Gesetzgebung und Politik.

Generell wird angenommen, dass die aktive Einflussnahme der Abhängigkeiten einem bloßen reaktiven Handeln überlegen ist.<sup>283</sup> Daher wird insbesondere ein kooperatives Verhalten betont, um den Ressourcenzugang zu sichern.<sup>284</sup> Pfeffer/Salancik (1978) stellen überdies heraus, dass die Einflussnahme einen verhaltensbezogenen Charakter einnehmen kann: „Social coordination of interdependent actors is possible as a means for managing mutual

---

<sup>278</sup> Pfeffer (1992), S. 87.

<sup>279</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 45.

<sup>280</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (2000), S. 458. Dieser betont das Verständnis von Organisationen als ‚Interessenkoalition‘ (vgl. auch Pfeffer/Salancik (1978), S. 24), die gemeinsam das Ziel des Überlebens haben. In dieser Theorie werden Unternehmen daher *nicht* als zielgerichtete Sozialsysteme aufgefasst, bei denen Maximierungsziele im Vordergrund stehen. Vielmehr streben sie zunächst nach Überlebensfähigkeit.

<sup>281</sup> Vgl. Wolf (2005), S. 227 f.

<sup>282</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 92 ff. Vgl. auch Homburg (2000), S. 54.

<sup>283</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (2000), S. 456.

<sup>284</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 43.

interdependence. Behavior, in this instance, is not determined by hierarchical mandate but by agreements to behave in certain ways. Some of these agreements may be tacit, taking on the characteristics of social norms.”<sup>285</sup> Kooperation kann somit als normative Verhaltensweise aufgefasst werden, die Ressourcenzugang und damit das Überleben dauerhaft sichert.

### 3.1.2 Erklärungsbeitrag der Ressourcenabhängigkeitstheorie

Der Erklärungsbeitrag der Ressourcenabhängigkeitstheorie innerhalb dieser Arbeit erschließt sich, wenn die grundlegenden Ideen von der interorganisationalen Analyseebene auf die intraorganisationale Ebene übertragen werden und organisatorische Einheiten – in der vorliegenden Arbeit Abteilungen – als Unternehmen im Sinne dieser Theorie aufgefasst werden. Diese Übertragung wird zu einem gewissen Grad von Pfeffer und Salancik selbst vorgenommen.<sup>286</sup> Sie beschreiben, dass diejenigen Unternehmenseinheiten an Einfluss innerhalb des Unternehmens gewinnen, die besonderen Einfluss auf den Zugang zu den externen Ressourcen haben. Dies ist eine Strategie dieser Unternehmenseinheiten zur Unsicherheitsreduktion, gleichzeitig bedeutet die Kontrolle über den Ressourcenzugang auch Macht und Einfluss.<sup>287</sup> Wenn Abteilungen abhängig sind von Ressourcen, über die die anderen Abteilungen ihres konkreten Umfelds verfügen, dient Kooperation zur Überbrückung dieser Abhängigkeit.<sup>288</sup> Die Organisation kann entsprechend als Gefüge aus Ressourcenangebots- und -abnahmeprozessen verstanden werden. Damit ergeben sich in erster Linie die folgenden drei wesentlichen Erklärungsbeiträge.

Zunächst dient die Ressourcenabhängigkeitstheorie dazu, die *Kooperation zwischen Logistik und Vertrieb* im Unternehmen zu erklären. Als zentrale Ressource zwischen Logistik und Vertrieb sind Informationen zu sehen. Dabei besteht hinsichtlich der Ressource Information eine beiderseitige Abhängigkeit. Die Logistik ist auf kunden- und auftragsbezogene Informationen angewiesen, über die der Vertrieb verfügt. Umgekehrt benötigt der Vertrieb Informationen in Bezug auf Logistik. Ein kooperatives Verhalten dient dann der Sicherung des Informationszugangs der beiden Abteilungen und trägt so zur Überbrückung ihrer

---

<sup>285</sup> Pfeffer/Salancik (1978), S. 143 f.

<sup>286</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 230 ff.

<sup>287</sup> Vgl. auch Wolf (2005), S. 228. In Weiterentwicklung der Ressourcenabhängigkeitstheorie beschreibt Anderson (1982), S. 21 ff., dass Abteilungen als Interessenkoalitionen aufgefasst werden können. Sie fungieren als Spezialisten, deren Aufgabe die Beschaffung bestimmter Ressourcen ist. Da Abteilungen in ihrer Zielerreichung von anderen Abteilungen abhängig und begrenzt sind, können Konflikte auftreten. Entsprechend ist die Integration der Interessen von großer Bedeutung. Vgl. auch Mentzer/Min/Bobbitt (2004), S. 617.

<sup>288</sup> Vgl. Knollmann (2007), S. 70 f. Vgl. auch Utzig (1997), S. 116 f.

gegenseitigen Abhängigkeit bei.<sup>289</sup> Außerdem führt Kooperation zu einer stärkeren Beeinflussung und Kontrolle des gemeinsamen Ergebnisses durch die jeweiligen Abteilungen und dient somit den subjektiven Zielen von Logistik und Vertrieb.<sup>290</sup>

An zweiter Stelle kann durch die Ressourcenabhängigkeitstheorie der *Erfolg hergeleitet werden, der sich aus der Kooperation ergibt*. Aus dieser Perspektive wird das gemeinsame Ergebnis umso besser ausfallen, je mehr Logistik und Vertrieb die Möglichkeit haben, von den Informationen des jeweils anderen Bereiches zu profitieren. Dies sichern sie sich durch Kooperation. Außerdem betont der Ansatz, dass gerade die aktive Beeinflussung der Situation, also die bewusste Koordination gemeinsamer Aktivitäten oder ein gezielter Informations- und Ideenaustausch, als effektiv gelten, wobei die Kosten für diese Aktivitäten allerdings vernachlässigt werden.<sup>291</sup>

Drittens erklärt diese Theorie die Wirkung bestimmter *Kontingenzfaktoren*. Kooperation dient der Reduktion von Unsicherheit, die zum Beispiel in einem dynamischen Marktumfeld auftritt, weil Kunden oder Kundenanforderungen häufig wechseln. Daher sind beide Abteilungen umso abhängiger von den (Informations-)Ressourcen der jeweils anderen Abteilung, je unsicherer deren Umfeld gestaltet ist.<sup>292</sup> Gemäß der Ressourcenabhängigkeitstheorie trägt Kooperation dann stärker zum Erfolg bei.

## 3.2 Ressourcenbasierter Ansatz

### 3.2.1 Darstellung des ressourcenbasierten Ansatzes

Wie die Ressourcenabhängigkeitstheorie verwendet auch der ressourcenbasierte Ansatz (Resource Based View) Ressourcen als zentrales Erklärungsobjekt.<sup>293</sup> Hier sind ebenfalls Unternehmen die Analyseebene. Jedoch spielt hier die Beziehung zu ihrer Umwelt nur eine untergeordnete Rolle und wird lediglich im Hinblick auf Wettbewerbsverhältnisse des

---

<sup>289</sup> Diese Abhängigkeit begründet ein subjektiv bewertet effektives Handeln von Logistik und Vertrieb. Zwar besteht die Möglichkeit, auf alternative Informationsquellen zuzugreifen, indem die Logistik den Kunden für auftragsbezogene Informationen adressiert oder der Vertrieb sich selbst Logistikwissen aneignet. Jedoch ist langfristig gesehen die interne Kooperation die effektivere Strategie, da die alternativen Informationsquellen auch im Einflussbereich der jeweils anderen Abteilung liegen und somit eine Handlungsrestriktion für die einzelne Abteilung darstellen.

<sup>290</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 259.

<sup>291</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (2000), S. 456. Da in diesem Ansatz ein effektives Verhalten im Hinblick auf das Überleben als Zielfunktion gilt und Effizienz weniger im Vordergrund steht (vgl. Wolf (2005), S. 227 f., vgl. auch Abschnitt 3.1.1), wird eine Kostenbetrachtung der Kooperationskosten, die sich aus den entsprechenden Aktivitäten ergibt, von diesem Ansatz vernachlässigt.

<sup>292</sup> Vgl. ähnlich Sieber (2008), S. 106.

<sup>293</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (2000), S. 452. Vgl. Wolf (2005), S. 414-436, und Bamberger/Wrona (1996), S. 130-153, für eine kurze Übersicht des ressourcenbasierten Ansatzes. Vgl. Olavarrieta/Ellinger (1997), S. 559, für eine Übersicht der wesentlichen Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes.

Unternehmens am Rande betrachtet. Vielmehr ist die interne Blickrichtung in das Unternehmen von hoher Bedeutung. Der ressourcenbasierte Ansatz rückt *interne Ressourcen* in den Mittelpunkt, über die das Unternehmen verfügt und die zu Wettbewerbsvorteilen und letztendlich zu überdurchschnittlichem Erfolg führen sollen.<sup>294</sup>

Grundsätzlich fasst der ressourcenbasierte Ansatz Unternehmen als *Ressourcenbündel* auf.<sup>295</sup> Dabei ist der Ressourcenbegriff sehr weit gefasst: „By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm’s resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.“<sup>296</sup> In der Literatur werden unterschiedliche Kategorisierungen entlang der Eigenschaften der Ressourcen verwendet. Im Folgenden sollen entsprechend der Aufteilung bei Barney (1991) die Unterscheidung in *physical capital resources*, *human capital resources* und *organizational capital resources* verwendet werden.<sup>297</sup> *Physical capital resources* (physische Ressourcen) umfassen Technologien, Rohstoffzugang und tangible Faktoren wie Gebäude und Maschinen. *Human capital resources* (Humankapital) beinhalten Wissen, Kompetenzen, Erfahrungen und Urteilsvermögen der einzelnen Mitarbeiter der Firma. *Organizational capital resources* (organisationales Kapital) beziehen sich auf die Reportingstrukturen, formale und informale Planungssysteme, Controlling und Managementsysteme im Allgemeinen sowie die internen (informellen) Beziehungen von Gruppen innerhalb des Unternehmens aber auch nach außen zu anderen Unternehmen.

Diese Ressourcen dienen den Unternehmen dazu, *Wettbewerbsvorteile* gegenüber ihren Wettbewerbern zu erlangen.<sup>298</sup> Ressourcen sind historisch in Unternehmen gewachsen und sind somit spezifisch für das Unternehmen. Bestimmte Ressourcen ermöglichen die Differenzierung im Wettbewerb. Allerdings ist der bloße Besitz nicht ausreichend und die

---

<sup>294</sup> Die einseitig interne Perspektive wird z. T. als Manko des ressourcenbasierten Ansatzes gesehen. Im Vergleich stellt die Ressourcenabhängigkeitstheorie stärker die soziale Einbettung des Unternehmens heraus. Hinsichtlich dieses Aspektes sind beide Theorien ergänzend. Vgl. Wolf (2005), S. 431, Knyphausen-Aufseß (2000), S. 462.

<sup>295</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), S. 171 ff. Alternativ zum Ressourcenbegriff wurde von Prahalad/Hamel (1990), S. 81 ff., der Begriff der Kernkompetenzen für die Ressourcenbündel geprägt. Als Kernkompetenzen werden insbesondere Ressourcen aufgefasst, die Bindeglied zwischen verschiedenen Aktivitäten in Unternehmen sind. Vgl. Wolf (2005), S. 423, und Prahalad/Hamel (1990), S. 82.

<sup>296</sup> Wernerfelt (1984), S. 172.

<sup>297</sup> Vgl. Barney (1991), S. 101, und die Verweise dort. Daugherty et al. (2009), S. 2, verwenden die gleiche Klassifizierung. Bamberger/Wrona (1996), S. 132-134, nennen Klassifizierungen in tangible, intangible, finanzielle und organisatorische Ressourcen. Olavarrieta/Ellinger (1997), S. 563, unterscheiden ‚input factors‘, ‚assets‘ und ‚capabilities‘.

<sup>298</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), S. 173, der diese auf Ressourcen basierenden Wettbewerbsvorteile als ‚resource position barriers‘ bezeichnet.



Differenzierung nicht per se von Dauer. Vielmehr ist die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteile von Bedeutung. Verschiedene Attribute müssen zutreffen, um die Wettbewerbsvorteile zu bedingen und dauerhaft zu erhalten.<sup>299</sup> Hierzu zählen für die Ressourcen ihre Werthaltigkeit, Knappheit sowie die Eigenschaften, schwierig imitierbar und substituierbar zu sein.

Die *Werthaltigkeit* ergibt sich aus der strategischen Relevanz der Ressourcen, wenn sie dem Unternehmen dazu dienen, die Stärken zu stärken, Chancen zu generieren bzw. Schwächen zu neutralisieren. Zur Beurteilung ist dabei eine Kundenperspektive einzunehmen, aus der die Ressourcen einen Beitrag zum vom Kunden wahrgenommenen Nutzen leisten sollen.<sup>300</sup> Die Eigenschaft, für das Unternehmen Chancen zu generieren, bemisst sich nicht nur am einzelnen Kunden, sondern auch daran, dass die Ressourcen dem Unternehmen einen potenziellen Zugang zu einer Vielzahl von Märkten verschaffen sollten.<sup>301</sup>

Die *Knappheit* von Ressourcen bedingt den Wettbewerbsvorteil, da Wettbewerber sich diese Ressourcen ansonsten leicht aneignen könnten und diese Ressourcen dann nicht mehr zur Distinktheit des einzelnen Unternehmens beitragen würden. Damit verwandt ist die Annahme der *Heterogenität* von Ressourcen, d. h. dass die Ausstattung mit Ressourcen für jedes Unternehmen typisch und spezifisch ist.<sup>302</sup> Dieses Argument wird besonders deutlich, wenn Ressourcen betrachtet werden, die den organizational capital resources zuzuordnen sind und auf komplexe soziotechnische Systeme bezogen sind, die durch prozessspezifisches Wissen vieler Beteiligter geprägt sind.

Die Eigenschaft von Ressourcen, *nicht oder schwer imitierbar* zu sein, knüpft direkt an den Gedanken der Knappheit an. Wettbewerber sollten sich die Ressourcen nicht einfach aneignen können. Verschiedene Mechanismen können hierzu beitragen.<sup>303</sup> So können Ressourcen historisch gewachsen sein und ihre Entwicklung auf einer Pfadabhängigkeit beruhen, die eine Imitation sehr aufwändig und kostspielig sein lässt.<sup>304</sup> Bei Vorliegen kausaler Ambiguität ist

---

<sup>299</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Barney (1991), S. 105-112, der den Begriff ‚sustained competitive advantage‘ für die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile prägt.

<sup>300</sup> Vgl. Barney (1991), S. 106, Wolf (2005), S. 420 f.

<sup>301</sup> Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 83 f.

<sup>302</sup> Vgl. Barney (1991), S. 106 f., Wolf (2005), S. 420 f.

<sup>303</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Peteraf (1993), S. 182 f., der ex-post und ex-ante Wettbewerbshindernisse, historische Bedingtheit (imperfect mobility) und heterogene Ressourcenbündel als Gründe der Inimitierbarkeit von Ressourcen differenziert. Barney (1991), S. 108 f., unterscheidet historisch bedingte Gründe, unklare Ursachen des Wettbewerbsvorsprungs und die soziale Komplexität von Ressourcen als Gründe, weshalb bestimmte Ressourcen nicht imitierbar sind.

<sup>304</sup> Peteraf (1993), S. 183, bezeichnet dies als ‚imperfect mobility‘. Aufgrund ihrer historischen Bedingtheit (Historizität) werden Ressourcen als nicht handelbar betrachtet.

die Ursache des Wettbewerbsvorteils verschleiert und es ist nicht transparent, welche Ressourcen konkret zum Vorsprung eines Unternehmens beitragen.<sup>305</sup> Unternehmen können außerdem die Imitierbarkeit durch rechtliche Maßnahmen wie Patentschutz und Markenrechte schützen. Zudem kann die Imitierbarkeit auch durch die soziale Komplexität der Ressource eingeschränkt sein, wenn beispielsweise Wissen auf viele Prozessteilnehmer verteilt ist.

Zuletzt spielt noch die *Substituierbarkeit* von Ressourcen eine Rolle, in dem Sinne, dass es für dauerhafte Wettbewerbsvorteile keine alternativen Ressourcen geben sollte, die mit der eigenen Ressource in Konkurrenz stehen könnten.<sup>306</sup>

Als Folge dieser Wettbewerbsvorteile und unternehmerisches Ziel der ressourcenbasierten Perspektive gilt die Erzielung von dauerhaft überdurchschnittlichen Gewinnen bzw. Renten.<sup>307</sup> Während die Ressourcenabhängigkeitstheorie die Überlebensfähigkeit als Ziel ansieht, stellt also der ressourcenbasierte Ansatz im Vergleich dazu ein Maximierungsziel in den Mittelpunkt. Als Aufgabe des Managements wird im Hinblick auf dieses Ziel gesehen, die Ressourcen bzw. Kernkompetenzen zu identifizieren und zu bewerten, im Weiteren aktiv zu entwickeln sowie ihre Distinktheit und Nachhaltigkeit aufrechtzuerhalten.<sup>308</sup>

### 3.2.2 Erklärungsbeitrag des ressourcenbasierten Ansatzes

Der ressourcenbasierte Ansatz liefert auf verschiedenen Ebenen Erklärungsbeiträge für die vorliegende Arbeit.<sup>309</sup> Zunächst bietet er – wie die Ressourcenabhängigkeitstheorie auch – eine *Erklärung für die Erfolgswirkungen der Kooperation*. Dabei legt dieser Ansatz eine stärkere Betonung auf mögliche überdurchschnittliche Erfolgspotenziale. Der Beitrag wird ersichtlich, wenn das Vorhandensein von Kooperation und die gelungene Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb als Fähigkeit und Ressource interpretiert wird, die sowohl den Bereichen der ‚human capital resources‘ als auch der ‚organizational capital resources‘ zugeordnet werden kann. Wolf (2005) stellt hierzu fest: „Bei einer Durchsicht dieser

---

<sup>305</sup> Vgl. auch Bamberger/Wrona (1996), S. 137.

<sup>306</sup> Vgl. Barney (1991), S. 111 f., der darauf hinweist, dass es sich bei alternativen Ressourcen sowohl um ähnliche als auch um ganz unterschiedliche aber strategisch äquivalente Ressourcen handeln kann.

<sup>307</sup> Vgl. Peteraf (1993), S. 180-182, der den Begriff ‚rent‘ (Rente) in diesem Zusammenhang dem Begriff ‚profit‘ (Gewinn) vorzieht, sofern die Erträge nicht direkt neuen Wettbewerb induzieren, der die Erträge in der Folgezeit reduzieren könnte. Vgl. auch Knyphausen-Aufseß (2000), S. 460-462.

<sup>308</sup> Vgl. Wolf (2005), S. 418, 426, und Bamberger/Wrona (1996), S. 140 ff. Die Entwicklung der Ressourcen umfasst dabei sowohl die Entwicklung oder Bündelung einzelner interner Ressourcen, kann sich aber auch auf die Aneignung externer Ressourcen beziehen z. B. durch Zukäufe oder Kooperation. Vgl. Wolf (2005), S. 429 f.

<sup>309</sup> Vgl. den Hinweis von Olavarrieta/Ellinger (1997), S. 559, auf das Übertragungspotential des ressourcenbasierten Ansatzes auf strategische Logistikthemen. Sie schlagen als Forschungsgebiete u. a. den Zusammenhang von logistischen Fähigkeiten und langfristigen Wettbewerbsvorteilen vor sowie die Schnittstelle von Logistik mit Marketing und anderen Bereichen.

Ressourcenarten ist man geneigt, darauf hinzuweisen, dass der ressourcenbasierte Ansatz *prozesshaften und verbindenden Schnittstellenhandlungen bzw. Potentialen* von Unternehmen eine besondere Bedeutung zubilligt.<sup>310</sup>

Die Kooperation von Logistik und Vertrieb kann in drei verschiedenen Dimensionen als Ressource dienen, wie im Folgenden beschrieben wird. Die gelungene Zusammenarbeit im Sinne einer *erfolgreichen Koordination* der beiden Bereiche kann zunächst selbst als Ressource verstanden werden. Day (1994) beschreibt verschiedene Arten von Fähigkeiten, die zu Wettbewerbsvorteilen führen können. Die Bedingung ist, dass sie auf überlegenen Prozessen beruhen, Wissen erfolgreich integriert wird und zudem Wissen und Erfahrungen wieder intern verbreitet werden.<sup>311</sup> Darunter fallen insbesondere übergreifende Fähigkeiten (*spanning capabilities*), wozu der Auftragserfüllungsprozess und Customer Service und damit der Bereich der gemeinsamen Verantwortung von Logistik und Vertrieb zählen.<sup>312</sup> Eine weitere Dimension der Ressource der gelungenen Zusammenarbeit ist das *kumulierte Wissen*, das zwischen den im Prozess involvierten Personen vorhanden ist. Es ergibt sich aus der Kombination von Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten und ist daher nicht bei einzelnen Personen lokalisierbar. Als dritte Dimension dieser Ressource ergeben sich als intangible Ressourcen die *Kundenbeziehungen* und der *Ruf des Unternehmens als zuverlässiger Partner*, der als direkte Folge der Zielgröße der Distribution Service Performance widergespiegelt wird. Diese drei Dimensionen – gelungene Zusammenarbeit, kumuliertes Prozess- und Kundenwissen und Kundenbeziehungen bzw. Reputation – sind aus Kundenperspektive von entscheidender Bedeutung und somit von hoher Werthaltigkeit für das Unternehmen. Sie sind unternehmensspezifisch, da sie historisch wachsen und durch die einzelnen Personen und ihre sozialen Beziehungen stark geprägt sind. Damit sind sie für Wettbewerber schwer imitierbar und substituierbar. Sie erfüllen somit die Bedingungen von Ressourcen im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes und können dem nachhaltigen Erfolg des Unternehmens dienen. Hierzu ist generell anzumerken, dass Kooperation mit diesen drei Dimensionen als Ressource dienen kann, aber nicht muss. Dies ist in Bezug auf das spezifische Unternehmen im

---

<sup>310</sup> Wolf (2005), S. 424.

<sup>311</sup> Vgl. Day (1994), S. 39 ff. Day zählt zu den wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten *outside-in capabilities*, wozu die besondere Fähigkeit des Vertriebs zählt, Marktbedürfnisse zu erkennen und Kundenbeziehungen aufzubauen; *inside-out capabilities*, wozu u. a. eine integrierte Logistik zählt und an dritter Stelle die oben beschriebenen *spanning capabilities*. Vgl. Mentzer/Min/Bobbitt (2004), S. 612, die Kooperation als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen beschreiben. Vgl. auch Schreyögg (2000), S. 485 f., der den Beitrag des ressourcenbasierten Ansatzes zur Bedeutung und Wertschätzung impliziten organisatorischen Wissens und organisatorischer Prozesse hervorhebt.

<sup>312</sup> Vgl. auch die Anwendung des ressourcenbasierten Ansatzes im Kontext der Marketing-Logistik Schnittstelle bei Daugherty et al. (2009), S. 2, die Integrationsfähigkeit als wettbewerbsrelevante Fähigkeit auffassen.

Vergleich zu seinem Wettbewerbsumfeld zu bestimmen. Damit können die Dimensionen eher *ex post*, nicht jedoch *ex ante* bestimmt werden, was als Schwäche des Ansatzes zu werten ist.<sup>313</sup> Der Ansatz macht keine Aussagen zur Ausgestaltung der Ressourcen, bspw. der Art oder Menge des Wissens, was eine generelle Kritik am ressourcenbasierten Ansatz ist.<sup>314</sup> Auch dies ist abhängig vom spezifischen Fall und lässt somit einen Interpretationsspielraum.

Der ressourcenbasierte Ansatz liefert außerdem einen Erklärungsbeitrag für die *Erfolgswirkung von Thought Worlds und Thought World Differenzen*. Thought Worlds können als besondere Fähigkeiten und damit als Ressourcen aufgefasst werden.<sup>315</sup> Dies ist besonders ersichtlich im Bereich der Thought Worlds in Bezug auf Kompetenzen. Aber auch Thought Worlds in Bezug auf Orientierungen können als Set von Fähigkeiten aufgefasst werden, auf eine bestimmte Art und Weise zu handeln, zu analysieren und zu bewerten. Besondere Ausprägungen der Thought Worlds könnten insofern als Wettbewerbsvorteile gelten bzw. zu solchen werden. Offen bleibt beim ressourcenbasierten Ansatz jedoch, ob eher ein gemeinsames hohes Niveau der Fähigkeiten<sup>316</sup> oder eher die Komplementarität der Fähigkeiten von Logistik und Vertrieb von Vorteil ist.<sup>317</sup>

Ein weiterer Beitrag des ressourcenbasierten Ansatzes liegt in seinem bevorzugten Ressourcenverständnis, das „den Aspekt der Zusammenführung verschiedener Einzelressourcen zur Herausbildung unternehmensspezifischer, einzigartiger Überlegenheitspotentiale akzentuiert.“<sup>318</sup> So können nicht nur einzelne Fähigkeiten von Logistik und Vertrieb zum Wettbewerbsvorteil beitragen, vielmehr kann der Wettbewerbsvorteil durch ihre gelungene Integration entstehen. Die soziale Komplexität, die durch die Kooperation der beiden Bereiche entsteht, fügt die Einzelressourcen der Fähigkeiten der beiden Bereiche spezifisch für das Unternehmen zusammen, macht das Gesamtergebnis für Wettbewerber schwer kopierbar und führt so letztendlich zu Erfolg.<sup>319</sup> Insofern erklärt der ressourcenbasierte Ansatz die *kausale Kette von Thought World Differenzen über die Qualität*

---

<sup>313</sup> Vgl. Engelbrecht (2004), S. 74.

<sup>314</sup> Vgl. Wolf (2005), S. 431 f. Es wird kritisiert, dass die Klassifizierung der Ressourcen und weiteren zentralen Konstrukte wie ‚Fähigkeiten‘ sehr grob und unspezifisch vorgenommen wird.

<sup>315</sup> Vgl. das Verständnis von Day (1994), S. 38 ff., der die intangiblen Aspekte von Ressourcen hervorhebt und neben Wissen und Fähigkeiten u. a. soziale Normen und Werte hervorhebt, die wichtige Elemente von Thought Worlds darstellen. Vgl. auch Day/Wensley (1988), S. 2 f.

<sup>316</sup> Aus der Perspektive der Thought Worlds kann ein hohes Fähigkeits-Niveau im Bereich der Kompetenzen vorliegen, wenn geringe Unterschiede der Thought Worlds bestehen (z. B. im Marktwissen), aber gemeinsam ein hohes Niveau des Wissens erlangt wird.

<sup>317</sup> Mentzer/Min/Bobbitt (2004), S. 611, sehen sowohl die Expertise der Logistik als auch das in Prozessen kombinierte Wissen als Ressource an.

<sup>318</sup> Wolf (2005), S. 427.

<sup>319</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (2000), S. 468.

der Kooperation von Logistik und Vertrieb zu ihrem Erfolg im Vergleich zum Wettbewerb. Auch hier gilt wieder, dass die jeweiligen Fähigkeiten von Logistik und Vertrieb und ihre Zusammenführung erst im spezifischen Wettbewerbsumfeld als Ressource beurteilt werden können<sup>320</sup> und als Ressourcen erst ex post identifiziert werden können.

Zuletzt stellt der ressourcenbasierte Ansatz die *Bedeutung der aktiven Förderung* von Fähigkeiten durch das Management heraus, indem es nach der Identifikation und Bewertung von Ressourcen Aufgabe des Managements ist, die Bildung und Erhaltung von Fähigkeiten als Wettbewerbsvorteil zu fördern, was auch die Förderung der Kooperation einschließen kann. Einschränkend ist zu bemerken, dass der ressourcenbasierte Ansatz keine genauen Aussagen zu den Kosten macht, die die Förderung von Ressourcen mit sich bringt,<sup>321</sup> so dass eine Beurteilung der Effizienz in den Hintergrund gerät.

### 3.3 Theorie der sozialen Identität

#### 3.3.1 Darstellung der Theorie der sozialen Identität

Die Sozialpsychologie, die sich als Disziplin mit dem Individuum als sozialem Wesen befasst, liefert auch Erklärungen für ‚intergroup relations‘, d. h. für das Verhalten von Gruppen untereinander.<sup>322</sup> Im Vordergrund steht im Rahmen dieser Arbeit als sozialpsychologischer Ansatz die Theorie der sozialen Identität, die auf die Arbeiten von Tajfel und Turner zurückgeht.<sup>323</sup> Sie basiert auf allgemeinen Erkenntnissen über Gruppen und wurde erst später auf den organisatorischen Kontext übertragen. Vier wesentliche Konzepte werden in der Theorie der sozialen Identität verbunden: soziale Identität, soziale Kategorisierung, sozialer Vergleich und soziale Distinktheit.<sup>324</sup>

---

<sup>320</sup> Vgl. Wolf (2005), S. 433.

<sup>321</sup> Vgl. Wolf (2005), S. 432.

<sup>322</sup> Vgl. Mummendey (1985), S. 185.

<sup>323</sup> Vgl. v. a. Tajfel (1978), Tajfel/Turner (1979), Tajfel (1982), Tajfel/Turner (1986). Die Theorie der sozialen Identität bildet eine Weiterentwicklung der Theorie des realistischen Konflikts von Sherif (Sherif et al. (1961), Sherif (1966)). Diese erklärt ein diskriminierendes und vorurteilsbeladenes Verhalten zwischen Gruppen und liefert Maßnahmen, um Konflikte zu mindern. Sie hat im Vergleich zur Theorie der sozialen Identität einen engeren Fokus, da sie Interessen- oder Ressourcenkonflikte voraussetzt, was zwischen Logistik und Vertrieb nicht notwendig der Fall ist. Die Theorie der sozialen Identität hat breitere Grundannahmen, ist empirisch besser überprüfbar und daher auch weiter verbreitet. Vgl. auch die Kritik von Mummendey/Otten (2002), S. 97 f. Aus diesem Grund soll hier im Wesentlichen die Theorie der sozialen Identität zur Erklärung herangezogen werden. Inhaltlich gibt es jedoch Überlappungen, insbesondere in Bezug auf konfliktmindernde bzw. kooperationsfördernde Maßnahmen, so dass die Theorie des realistischen Konflikts implizit abgebildet wird. Röder (2001), S. 30, zählt beide Theorien zu den wichtigsten Theorien zur Erklärung von Intergruppenbeziehungen.

<sup>324</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Mummendey/Otten (2002), S. 100 f.

Grundlegendes Element der Theorie der sozialen Identität ist das der *sozialen Identität* als „that part of an individual’s self concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership“<sup>325</sup> und damit der Auffassung, dass Individuen ihre Identität nicht nur über persönliche Merkmale (personale Identität), sondern auch über Gruppenzugehörigkeiten definieren (soziale Identität).<sup>326</sup> Dabei können sich Individuen mehreren Gruppen zugehörig fühlen.

Dem zugrunde liegt zunächst der Prozess der *sozialen Kategorisierung*, also der Einteilung der Umwelt in soziale Kategorien, die sich durch bestimmte Charakteristika voneinander unterscheiden.<sup>327</sup> Diese soziale Kategorisierung erfüllt zwei wesentliche Zwecke. Erstens dient sie einer Segmentierung und Ordnung des sozialen Umfelds von Personen, so dass es möglich wird, andere Personen einzuordnen. Zweitens ermöglicht sie die eigene Einordnung im sozialen Umfeld.<sup>328</sup> Dabei hilft die daraus entstehende soziale Identität eines Individuums nicht nur zur eigenen Beschreibung, sondern auch als leitende Vorgabe für das eigene Denken, Fühlen und Verhalten.<sup>329</sup> Dies bezieht sich auch auf die soziale Interaktion und prägt somit das Verhalten zwischen Gruppen.<sup>330</sup>

Ein weiteres zentrales Konzept der Theorie der sozialen Identität ist der *soziale Vergleich*.<sup>331</sup> „Note that the definition of others and the self are largely “relational and comparative”; they define oneself relative to individuals in other categories.“<sup>332</sup> Die Charakteristika, die die soziale Identität und Kategorisierungen ausmachen, entstehen also aus Vergleichsprozessen. Dabei können je nach Vergleichsgruppe durchaus unterschiedliche Kategorien und Inhalte im Vordergrund stehen.<sup>333</sup> Dies ist abhängig von der Verfügbarkeit bzw. Zugänglichkeit und Salienz dieser Kategorien.

---

<sup>325</sup> Tajfel (1978), S. 63.

<sup>326</sup> Vgl. Mummendey/Otten (2002), S. 100.

<sup>327</sup> Dies kann eine breite Palette an Formen annehmen und sich auf allgemeine Merkmale und Werte beziehen. Die Zuordnung orientiert sich z. B. an allgemeinen Kategorien wie Geschlecht und Nationalität, verschiedenen Interessen (z. B. Parteizugehörigkeit oder Sportfans) oder im organisatorischen Kontext an Gruppen wie Ingenieuren, leitenden Angestellten, Vertriebsmitarbeitern oder Verantwortung für eine bestimmte Produktgruppe.

<sup>328</sup> Vgl. Tajfel (1978), S. 62, Ashforth/Mael (1989), S. 20 f.

<sup>329</sup> Vgl. Hogg/Terry (2001), S. 3.

<sup>330</sup> Vgl. Mummendey (1985), S. 191.

<sup>331</sup> Vgl. Mummendey/Otten (2002), S. 100.

<sup>332</sup> Ashforth/Mael (1989), S. 21.

<sup>333</sup> Hogg/Terry (2000), S. 124. Sie führen das Beispiel an, dass ein Autohersteller im Vergleich zu einem Softwareunternehmen andere Vergleichskategorien verwenden wird als im Vergleich zu einem anderen Autohersteller.

Das Ergebnis der sozialen Vergleichsprozesse ist eine *soziale Distinktheit* der eigenen Gruppe, d. h. eine Unterscheidbarkeit dieser Gruppe von anderen. Da Individuen eine positive soziale Identität anstreben, versuchen sie auch, eine positive Distinktheit ihrer eigenen Gruppe zu erreichen. Daher werden Vergleichskategorien herangezogen, die die eigene Gruppe im positiven Licht erscheinen lassen und ihr Prestige erhöhen und umgekehrt die jeweils andere Gruppe schlechter dastehen lassen.<sup>334</sup> Dieses Phänomen wird als Favorisierung der eigenen Gruppe (ingroup favoritism) und Diskriminierung der Fremdgruppe (outgroup discrimination) bezeichnet. Experimente zum sogenannten Minimalgruppen-Paradigma konnten zeigen, dass dabei die bloße Kategorisierung in zwei verschiedene Gruppen für Personen ausreichend war, um die Mitglieder der eigenen Gruppe zu bevorzugen.<sup>335</sup>

In der Folge entsteht eine Art sich selbst verstärkender Effekt. Indem Individuen sich mit einer Gruppe identifizieren, passen sie ihr Handeln der Gruppenzugehörigkeit und deren Werten entsprechend an und unterstützen ihre Gruppe im Wettbewerb um höheren Status bzw. höheres Prestige. Dies verstärkt die innere Homogenität und Attraktivität der Eigengruppe und maximiert die Distinktheit zur Fremdgruppe. Dies wiederum ist eine Voraussetzung für eine Identifikation mit der Eigengruppe.<sup>336</sup>

Für das Verständnis des Verhaltens von Personen als Mitglieder von Gruppen – und im Rahmen dieser Arbeit als Mitglieder von Thought Worlds – ist außerdem die *Theorie der Selbstkategorisierung* relevant, die von Turner auf Basis der Theorie der sozialen Identität entwickelt wurde.<sup>337</sup> Sie erklärt, weshalb Personen sich als Gruppenmitglieder fühlen und als solche handeln können. Wesentliches Element hiervon ist der *Prozess der Depersonalisierung*. Damit ist gemeint, dass Personen nicht mehr als Individuen betrachtet werden bzw. sich als solche verstehen, sondern vielmehr als Verkörperung des ihrer Gruppe entsprechenden Prototyps.<sup>338</sup> Prototypen im Sinne von Idealtypen oder exemplarischen Mitgliedern der Gruppe vereinen ein Set an Charakteristika, die der Gruppe zugeschrieben

---

<sup>334</sup> Vgl. Hogg/Terry (2001), S. 6 f., die dies als ‚self-esteem hypothesis‘ bezeichnen.

<sup>335</sup> Vgl. die Ausführungen bei Mummendey/Otten (2002), S. 98 f. Mitglieder von willkürlich zugeteilten Gruppen, die sich u. a. nicht kannten, nicht zueinander in (konfliktärer) Beziehung standen und keinen persönlichen Nutzen davon hatten, teilten Geldbeträge so auf, dass der relative Gewinn der eigenen Gruppe und somit der Gewinn *im Vergleich zur Fremdgruppe* maximiert wurde.

<sup>336</sup> Vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 24-26.

<sup>337</sup> Vgl. zum Beispiel Turner (1987). Vgl. für eine Übersicht Mummendey/Otten (2002), S. 104-108, und Hogg/Terry (2001), S. 5 f. Da die Theorie der Selbstkategorisierung eng verwandt ist mit der Theorie der sozialen Identität und hier nur ein relevanter Teilaspekt aufgezeigt wird, soll hier auf eine gesonderte Darstellung verzichtet werden.

<sup>338</sup> Vgl. Hogg/Terry (2001), S. 5, die beschreiben, dass sich Selbstwahrnehmung und Verhalten einer Person im Prozess der Depersonalisierung an den Prototyp der Ingroup angleichen.

werden. Diese Charakteristika werden bei Interaktionen zwischen den Gruppen in Form eines gruppentypischen Verhaltens der Mitglieder aufrechterhalten und weiter konstruiert.

Im Rahmen der Theorie der sozialen Identität werden Maßnahmen zur Verbesserung des Verhältnisses von Gruppen vorgeschlagen. Primär werden drei Maßnahmen beschrieben, die im Folgenden vorgestellt werden: Dekategorisierung, Rekategorisierung und wechselseitige Differenzierung.<sup>339</sup> Sie zielen im Wesentlichen darauf ab, soziale Kategorisierungen zu ändern, indem sie die Salienz von Kategorisierungen abschwächen oder die Komplexität von Kategorisierungen erhöhen. Dadurch schaffen sie mehrere alternative Möglichkeiten für Individuen, positive Distinktheit zu erlangen.<sup>340</sup>

*Dekategorisierung* zielt darauf, bestehende Kategorisierungen sozialer Gruppen aufzuweichen oder sogar aufzulösen.<sup>341</sup> Durch Kontakt zwischen den Mitgliedern unterschiedlicher Gruppen entsteht ein Personalisierungsprozess der quasi gegenläufig zur Depersonalisierung wirkt. Die Unterschiede zwischen den Mitgliedern der Fremdgruppe treten hervor, was die Grundlage für eine differenzierte Betrachtung der Individuen bildet. Das bietet auch die Möglichkeit, Stereotype mit den persönlichen Eigenschaften einzelner Mitglieder der Fremdgruppe gegenüberzustellen. Dadurch wird die Fremdgruppe als weniger homogen wahrgenommen. Letztendlich färbt dies auch auf Interaktionen ab, die nicht mehr als Interaktionen zwischen Gruppen, sondern zwischen Individuen aufgefasst werden.

Die *Rekategorisierung* bedient sich ebenfalls der Abschwächung der bisher salienten Kategorien, jedoch indem sie eine Kategorisierung auf einer höheren Ebene betont. Auf der nächst höheren Inklusionsebene werden dann Gemeinsamkeiten in den Vordergrund gerückt und die gemeinsame Identität beispielsweise durch gemeinsame Ziele hervorgehoben. Dies könnte für verschiedene Abteilungen beispielsweise die gemeinsame Geschäftseinheit sein. Hewstone et al. (2001) beschreiben die Wirkweise: „The common ingroup identity model resolves ingroup versus outgroup conflict by changing group boundaries and creating a

---

<sup>339</sup> Vgl. Mummendey/Otten (2002), S. 108-112.

<sup>340</sup> Zusätzlich werden noch Maßnahmen beschrieben, die auf der Kontakthypothese als Ansatzpunkt beruhen. Die Grundannahme ist hier, dass der Kontakt von einzelnen Mitgliedern sozialer Gruppen Ähnlichkeiten zwischen Einzelpersonen hervortreten lässt und somit die Voraussetzung für negatives Intergruppenverhalten geschwächt wird. Diese Hypothese wird jedoch kritisiert, da relativ viele Voraussetzungen gegeben sein müssen, so dass sie nur in wenigen Fällen eintritt. Vgl. genauer Mummendey (1985), S. 208, Hewstone et al. (2001), S. 75-77. Daher soll in dieser Arbeit der Fokus auf Maßnahmen gelegt werden, die sich auf die soziale Kategorisierung konzentrieren.

<sup>341</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Mummendey/Otten (2002), S. 109 ff., und Hewstone et al. (2001), S. 77 ff.



superordinate identity.”<sup>342</sup> So sollen die Mitglieder der vorherigen Fremdgruppe als Mitglieder der größeren Eigengruppe aufgefasst werden.

Im Rahmen einer *wechselseitigen Differenzierung* bleiben die Kategorisierungen der einzelnen Gruppen erhalten. Eine gleichzeitige Erhöhung der Komplexität der Kategorisierungen lässt die sozialen Gruppen aber differenzierter erscheinen. Eine Möglichkeit hierzu ist die *Subkategorisierung*.<sup>343</sup> Sie beruht auf der Feststellung, dass die Aufweichung bisher bestehender Kategorien sich nicht unbedingt als einfach erweist, da diese für die Individuen einen hohen Wert zur Identifikation haben. Daher wird eine duale Identifikation angestrebt, d. h. dass die Betonung der gemeinsamen Gruppe unter paralleler Beibehaltung der bestehenden Gruppen erfolgen soll. Ähnlich ist eine Differenzierung auch möglich, indem den sozialen Gruppen *komplementäre Rollen* zugewiesen werden, die den sozialen Wettbewerb durch die Betonung gemeinsamer Aufgaben und Ziele vermindern.<sup>344</sup> Auch die *Kreuz-Kategorisierung*<sup>345</sup> erhält die bestehenden Kategorien. Sie beruht auf einer Erweiterung der möglichen Kategorien, die zwischen den Gruppen auch überlappen können. Dies hat zur Folge, dass innerhalb des sozialen Vergleichs Kategorien herangezogen werden können, die für mehrere Gruppen eine positive Distinktheit in für sie spezifischen Dimensionen erlauben und entlang anderer Dimensionen Gemeinsamkeiten erkennen lassen.

### 3.3.2 Erklärungsbeitrag der Theorie der sozialen Identität

Durch ihren breiten Ansatz und ihre Übertragbarkeit auf den organisatorischen Kontext bietet die Theorie der sozialen Identität zahlreiche Erklärungsbeiträge für die vorliegende Arbeit.<sup>346</sup> Zunächst erklärt sie mit den Prozessen der sozialen Identifikation, der sozialen Kategorisierung, des sozialen Vergleichs und der sozialen Distinktheit, wie *Thought Worlds entstehen*, sich voneinander abgrenzen und verfestigen können. Mit dem Prozess der Depersonalisierung wird ein gruppentypisches Verhalten erklärt, das Thought Worlds in ihren Ausprägungen weiter konstruiert, indem die Identifikation mit dem typischen Mitglied der Thought World erfolgt. Die Theorie der sozialen Identität legt außerdem nahe, dass diese Thought Worlds bzw. psychologischen Gruppen sich entlang von Unternehmenseinheiten

---

<sup>342</sup> Hewstone et al. (2001), S. 78.

<sup>343</sup> Vgl. Hewstone et al. (2001), S. 79, die den Begriff ‚subcategorization‘ verwenden und dies den Maßnahmen zuordnen, die die Komplexität der Kategorisierungen erhöhen. Vgl. auch Hewstone/Rubin/Willis (2002), S. 591, die dies als ‚dual identity model‘ bezeichnen.

<sup>344</sup> Vgl. Mummendey/Otten (2002), S. 111.

<sup>345</sup> Vgl. die Idee der ‚cross-categorization‘ bei Hewstone et al. (2001), S. 79. Vgl. auch Hewstone/Rubin/Willis (2002), S. 592.

<sup>346</sup> Vgl. Mummendey/Otten (2002), S. 115, die Erklärungsbeiträge sehen für die „Vorhersage und Beschreibung von Gruppenbildung, von Beziehungen zwischen Gruppen und von Veränderungen von Gruppenstrukturen.“

bilden, die sich als Kategorien zur Identifikation anbieten.<sup>347</sup> Weiterhin kann geschlossen werden, dass Thought Worlds als spezifisch für jede Schnittstelle im Unternehmen gelten können, da Vergleichskategorien zwischen Gruppen abhängig sind von der Verfügbarkeit und Salienz der jeweiligen Kategorien,<sup>348</sup> womit auch für Logistik und Vertrieb bestimmte Vergleichskategorien untereinander als typisch und hervorstehtend in Erscheinung treten.

Durch das Verständnis des Strebens nach positiver sozialer Identität und der daraus folgenden positiven Darstellung der Eigengruppe und Diskriminierung der Fremdgruppe, wird erklärt, wie negative Stereotype über die jeweils andere Gruppe bzw. Thought World entstehen und die Bereitschaft tendenziell sinkt, andere zu unterstützen.<sup>349</sup> Die Theorie erklärt somit auch, dass bei Vorliegen von Thought World Differenzen das Verhältnis von Logistik und Vertrieb problematisch und die Kooperation beeinträchtigt sein kann, ohne dass zwingend Ressourcen- oder Interessenkonflikte vorliegen müssen.<sup>350</sup>

Die verschiedenen Maßnahmen zur Verbesserung von Intergruppenbeziehungen im Rahmen der Veränderungen der sozialen Kategorisierung leisten einen Erklärungsbeitrag für die Wirkweise der *Integrationsmechanismen als Determinanten der Kooperation*.<sup>351</sup>

### 3.4 Zusammenfassung und Vereinbarkeit der Theorien

Mit der Ressourcenabhängigkeitstheorie, dem ressourcenbasierten Ansatz und der Theorie der sozialen Identität werden drei Theorien herangezogen, die Kausalbeziehungen und Konstrukte inhaltlich begründen. Dieser Theoriepluralismus ist notwendig, da keine einzelne Theorie ausreicht, um die zu untersuchenden Zusammenhänge zu erklären: „it is unlikely that any single theory can explain the complexities of cooperation. Thus, a multitheoretical perspective can yield important insights [...]“<sup>352</sup> Gleichzeitig stand eine sparsame Anwendung von Theorien im Vordergrund. In der Theoriebildung fordert das Ökonomiepostulat den sparsamen Gebrauch von Axiomen und Theoremen und das Vollständigkeitspostulat die

---

<sup>347</sup> Vgl. Ashforth/Mael (1989), S. 31, die auf das Konfliktpotenzial aus dieser Identifikation mit Abteilungen hinweisen: „The tendency towards subunit identification in organizations [...] suggests that subunits tend to be the primary locus of intergroup conflict.“ Sie leiten einen Aufruf nach weiterer Forschung ab, die sich auf saliente Subgruppen in Unternehmen bezieht und u. a. die Konsequenzen der sozialen Identifikation und die Dimensionen für Intergruppenvergleiche innerhalb von Unternehmen betrachten soll (vgl. S. 34). Vgl. auch Hogg/Terry (2000), S. 131 f., die organisatorische Einheiten in Relation zur übergeordneten Gruppe, d. h. dem Unternehmen, darstellen und Hutt (1995), S. 351, der funktionale Spezialisierungen als Kategorie für den sozialen Vergleich hervorhebt.

<sup>348</sup> Vgl. Hogg/Terry (2000), S. 124.

<sup>349</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Ashforth/Mael (1989), S. 32 f. Vgl. auch Weinkauff et al. (2005), S. 90.

<sup>350</sup> Vgl. Forschungsfrage 3. Vgl. außerdem die Argumentation und das konzeptionelle Modell bei Dewsnap/Jobber (2002).

<sup>351</sup> Vgl. Forschungsfrage 2.

<sup>352</sup> Smith/Carroll/Ashford (1995), S. 19. Ähnlich Röder (2001), S. 55.

vollständige Erfassung aller beeinflussenden und beeinflussten Variablen des Untersuchungsbereichs.<sup>353</sup> Analog zu diesen Forderungen wurden so wenige Theorien wie möglich, aber so viele wie nötig verwendet, um das konzeptionelle Modell abzubilden. Das setzt voraus, dass die Theorien inhaltlich vereinbar und widerspruchsfrei sind. Dies ist dadurch begründet, dass die Theorien in der Anwendung, wie sie hier vorgenommen wird, jeweils unterschiedliche Erklärungsbereiche oder Zusammenhänge abdecken. Tabelle 3-1 gibt einen Überblick über den Erklärungsbeitrag der inhaltlich begründenden Theorien. In Bezug auf die Beantwortung der vier Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit werden die Theorien komplementär zueinander verwendet und leisten die im Folgenden skizzierten Beiträge.

|  |             | Ressourcen-<br>abhängigkeits-<br>theorie | Ressourcen-<br>basierter Ansatz | Theorie der<br>sozialen Identität |
|--|-------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Vorhandensein von</b>                         |             |  |                                 |                                   |
| Kooperation                                      |             | ✓  | (✓)                             |                                   |
| Integrationsmechanismen                          |             |  | ✓                               |                                   |
| Thought Worlds bzw.<br>Thought World Differenzen |             |  |                                 | ✓                                 |
| <b>Wirkung von</b>                               | <b>auf</b>  |  |                                 |                                   |
| Kooperation                                      | Erfolg      | (✓)                                      | ✓                               |                                   |
| Integrations-<br>mechanismen                     | Kooperation |  |                                 | ✓                                 |
| Thought World<br>Differenzen                     | Kooperation |  |                                 | ✓                                 |
| Thought World<br>Differenzen                     | Erfolg      |  | ✓                               |                                   |
| Thought World<br>Differenzen über<br>Kooperation | Erfolg      |  | ✓                               |                                   |
| Thought Worlds                                   | Erfolg      |  | (✓)                             |                                   |

**Tabelle 3-1: Erklärungsbeitrag der Theorien**

Die erste Forschungsfrage<sup>354</sup> befasst sich mit der Kooperation als solcher und deren Bedeutung. Hier leisten Ressourcenabhängigkeitstheorie und der ressourcenbasierte Ansatz Erklärungsbeiträge.<sup>355</sup> Beide Theorien haben zwar an sich die Organisation als Analyseebene gemeinsam und stehen hier teilweise im Widerspruch,<sup>356</sup> jedoch wird die Ressourcenabhängigkeitstheorie in ihrer Übertragung auf die intraorganisationale

<sup>353</sup> Vgl. Wolf (2005), S. 10 f.

<sup>354</sup> Vgl. zu den Forschungsfragen im Folgenden Abschnitt 1.2.

<sup>355</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden zur Veranschaulichung Abbildung 3-1.

<sup>356</sup> Vgl. Knyphausen-Aufseß (2000), S. 452-480, der sich u. a. auf die Perspektive des Unternehmens (extern mit starkem Umweltbezug bei der Ressourcenabhängigkeitstheorie, intern beim ressourcenbasierten Ansatz) und die Erfolgsgröße (Überlebensfähigkeit bei der Ressourcenabhängigkeitstheorie, Gewinn beim ressourcenbasierten Ansatz) bezieht.

Analyseebene angewendet und der Widerspruch somit aufgehoben. Die Ressourcenabhängigkeitstheorie erklärt zunächst, dass Logistik und Vertrieb kooperieren, um ihre gegenseitigen Abhängigkeiten zu handhaben. Zudem leitet sie daraus eine gewisse Erfolgswirkung ab, die sich zunächst auf die Überlebensfähigkeit bezieht. Übertragen auf den Kontext der Arbeit kann diese Überlebensfähigkeit als das erfolgreiche Erfüllen der gemeinsamen Aufgaben von Logistik und Vertrieb interpretiert werden. Die Erfolgswirkung und damit Bedeutung wird allerdings noch stärker durch den ressourcenbasierten Ansatz begründet, der die gelungene Kooperation als Ressource betrachtet und einen überdurchschnittlichen Erfolg im Vergleich zum Wettbewerb daraus ableitet.

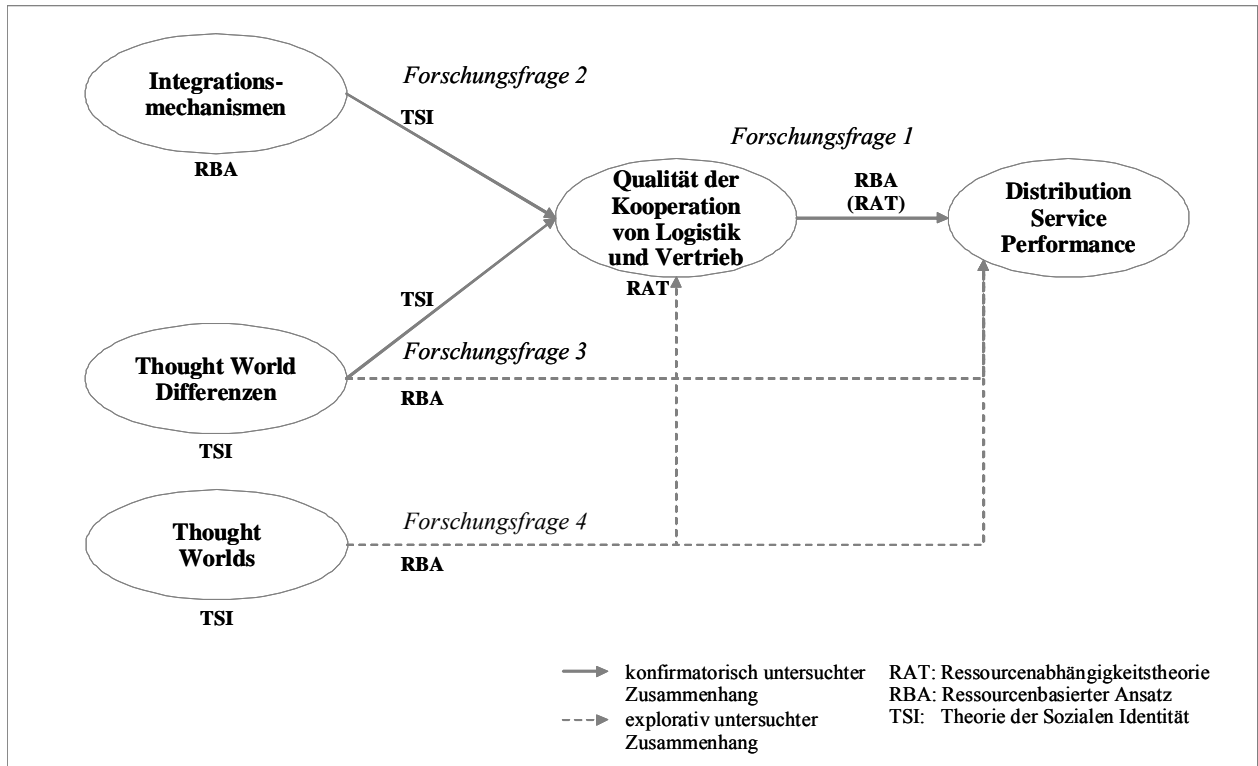
Die zweite Forschungsfrage nach den Integrationsmechanismen wird durch den ressourcenbasierten Ansatz abgedeckt, aus dem sich die Forderung nach einer aktiven Förderung einer Kooperation von Logistik und Vertrieb ableiten lässt. Die Wirkweise der Integrationsmechanismen wird durch die Theorie der sozialen Identität erklärt. Integrationsmechanismen fördern insbesondere über die Beeinflussung sozialer Kategorisierungen die Kooperation von Logistik und Vertrieb.

Die dritte Forschungsfrage bezieht sich auf die Thought Worlds und deren Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb. Die Theorie der sozialen Identität bezieht sich als sozialpsychologischer Ansatz auf die Interaktion von Gruppen als Analyseebene. Sie erklärt die Bildung und das Vorhandensein von Thought Worlds. Auch die negative Auswirkung auf die Zusammenarbeit, wenn Abteilungen mit ihren unterschiedlichen Thought Worlds aufeinander treffen, wird durch diese Theorie abgebildet. Der ressourcenbasierte Ansatz als Organisationstheorie dient der Herleitung von Erfolgswirkungen und erklärt den Zusammenhang von Thought World Differenzen, die in ihrer Integration als Ressourcen aufgefasst werden können, zum gemeinsamen Erfolg von Logistik und Vertrieb.

Die vierte Forschungsfrage befasst sich mit der Erfolgswirkung der Thought Worlds. Der ressourcenbasierte Ansatz liefert die Aussage, dass ein positiver Zusammenhang besteht zwischen der Ausprägung der Thought Worlds – die als Ressource betrachtet werden können – und dem Erfolg.

Abbildung 3-1 fasst die betrachteten Wirkungsbeziehungen mit den Forschungsfragen und den theoretischen Bezugspunkten in einem konzeptionellen Modell zusammen. Die Untersuchung der verschiedenen Determinantengruppen, also Integrationsmechanismen, Thought World Differenzen in Orientierungen und Kompetenzen sowie die Thought Worlds

in Orientierungen und Kompetenzen von Logistik und Vertrieb erfolgt in separaten Modellen.<sup>357</sup>



**Abbildung 3-1: Modell mit Wirkungsbeziehungen und Beitrag der theoretischen Ansätze**

<sup>357</sup> Vgl. Kapitel 7.

## **4 Konzeptualisierung und Hypothesen zu Kooperation, Determinanten und Wirkungen**

Dieses Kapitel bringt die konzeptionellen Grundlagen des zweiten Kapitels mit den theoretischen Bezugspunkten des dritten Kapitels zusammen, indem es die Konzeptualisierung der einzelnen Konstrukte darlegt und die Hypothesen zu den Wirkungsbeziehungen herleitet. Analog zu den Forschungsfragen wird dabei im ersten Abschnitt auf die Kooperation selbst und ihre Erfolgswirkung eingegangen. Im zweiten Abschnitt werden Integrationsmechanismen und die Hypothesen zu ihrer Wirkung auf Kooperation aufgeführt. Der dritte Abschnitt beschreibt Thought World Differenzen als Determinanten der Kooperation und diskutiert ihre Wirkung auf die Distribution Service Performance. Der vierte Abschnitt geht auf die Wirkung der individuellen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb als Grundlage einer explorativen Analyse ein. Anschließend werden unternehmensinterne und -externe Faktoren als Kontrollvariablen im fünften Abschnitt vorgestellt. Der sechste Abschnitt schließt das Kapitel mit einer Zusammenfassung ab.

### **4.1 Kooperation und Erfolgswirkungen**

#### **4.1.1 Konzeptualisierung der Kooperation**

Diese Arbeit verfolgt ein Kooperationsverständnis, das eine verhaltensbasierte Perspektive einnimmt. Kooperation wird hierbei als Verhalten der Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche verstanden, das den Willen zur Zusammenarbeit reflektiert.<sup>358</sup> Dieses Verständnis wird eingenommen, da mit den verhaltensbasierten Elementen der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen verschiedene positive Wirkungen assoziiert werden, wie eine hohe Effektivität<sup>359</sup> und gute Arbeitsbeziehungen und -ergebnisse zweier Abteilungen.<sup>360</sup> Diese Perspektive ist außerdem von hoher Bedeutung, da in dieser Arbeit Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen als Determinanten untersucht werden, die beide verhaltensbezogene Wirkungen haben.<sup>361</sup> Als Bezeichnung des Konstruktes wird ‚Qualität der Kooperation‘ gewählt, um den Grad auszudrücken, zu dem ein kooperatives Verhalten vorliegt.<sup>362</sup>

---

<sup>358</sup> Vgl. die Abgrenzung des Kooperationsbegriffes in Abschnitt 2.2.

<sup>359</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1089.

<sup>360</sup> Vgl. Tjosvold (1988), S. 280, Hausman/Montgomery/Roth (2002), S. 252, Sieber (2008), S. 156.

<sup>361</sup> Vgl. genauer die Abschnitte 4.2, 4.3 und 4.4.

<sup>362</sup> Vgl. auch Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 139, und Homburg/Jensen (2007), S. 126, die den Begriff ‚quality of cooperation‘ verwenden, um den Zustand bzw. Grad der interfunktionalen Kooperation zu charakterisieren.

Die Grundlage der Konzeptualisierung bildet die Definition von Kahn/Mentzer (1996): „Interdepartmental collaboration is defined as the willingness of departments to work together, which emphasizes working together, having mutual understanding, having a common vision, sharing resources, and achieving collective goals.“<sup>363</sup> Eine hohe Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb ist in dieser Definition gekennzeichnet durch zwei wesentliche Aspekte. Der erste Aspekt ist das *kooperative Handeln* auf ein Ziel hin, indem beide Bereiche zusammenarbeiten, Ressourcen teilen und gemeinsame Ziele verfolgen, der zweite Aspekt besteht in *kooperativen Einstellungen und Empfindungen*, die sich in einem gegenseitigen Verständnis und einer gemeinsamen Vision zeigen.<sup>364</sup> Kahn/Mentzer (1996) weisen darauf hin, dass die Beziehung und die generelle Bereitschaft, zusammenzuarbeiten und sich zu koordinieren, nicht auf einzelne Transaktionen bzw. Interaktionen beschränkt sind, sondern auf einer dauerhaften Beziehung beruhen, und ziehen Vergleiche zum Bereich des Relationship Marketing.<sup>365</sup>

Das *gemeinschaftliche Handeln* auf ein Ziel hin ist das erste wesentliche Element der Kooperation von Logistik und Vertrieb.<sup>366</sup> Bereits Lawrence und Lorsch (1967b) formulieren diesen Gedanken und beschreiben eine hohe Qualität der Kooperation durch eine Gemeinsamkeit in den Anstrengungen, die sie als „unity of effort“ beschreiben.<sup>367</sup> Diese zeigt sich darin, dass beide Bereiche *versuchen, Ziele gemeinsam zu erreichen*<sup>368</sup> und drückt sich außerdem darin aus, dass die Bereiche *eng zusammenarbeiten*, ihre *Aktivitäten gut koordinieren* und bereitwillig hierzu *Ressourcen austauschen*. Dies basiert auf dem Gedanken der Interdependenz der Bereiche, so dass die gegenseitige Abhängigkeit – wie beim Kooperationsverständnis der Ressourcenabhängigkeitstheorie – die Zusammenarbeit zur Zielerreichung bedingt.<sup>369</sup> Diese Interdependenz liegt bei Logistik und Vertrieb vor allem in der Steigerung der gemeinsamen Distribution Service Performance („mutual/shared

<sup>363</sup> Kahn/Mentzer (1996), S. 9. Sie beziehen sich auf Appley/Winder (1977), S. 281, Tjosvold (1988), S. 275 ff., und Schrage (1990), S. 40. Vgl. auch Kahn (1996), S. 140. Ähnlich Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 14, und Ellinger (2000), S. 86, die sich v. a. auf Kahn (1996) beziehen. Vgl. auch Abschnitt 2.2.2.

<sup>364</sup> Vgl. Sieber (2008), S. 156.

<sup>365</sup> Vgl. Kahn/Mentzer (1996), S. 8, ähnlich Kahn (1996), S. 140. Sie beziehen sich auf die Arbeit von Sheth/Parvatiyar (1993) zum Relationship Marketing und grenzen Kooperation von einer transaktionsbezogenen Sichtweise ab (damit besteht in Ansätzen eine Referenz auf die Perspektive des Transaktionskostenansatzes). Vgl. auch Sieber (2008), S. 92.

<sup>366</sup> Vgl. Knollmann (2007), S. 156 f.

<sup>367</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (1967b), S. 11.

<sup>368</sup> Dieser Aspekt betont insbesondere das kooperative gleichgerichtete *Handeln* beider Bereiche, weniger, dass notwendig gemeinsame Ziele definiert sind. Das Planen und Definieren gemeinsamer Ziele wird als davon abgrenzbare Determinante betrachtet. Vgl. auch Tjosvold (1988), S. 275 f.

<sup>369</sup> Vgl. Abschnitt 3.1. Im Gegensatz zur Ressourcenabhängigkeitstheorie wird bei der Definition von Kahn/Mentzer (1996) allerdings der Aspekt der Freiwilligkeit der Kooperation betont, während die Theorie eher über eine faktisch erzwungene Kooperation zur Überbrückung von Abhängigkeiten argumentiert.

process'),<sup>370</sup> die eine Koordination z. B. im Kundenkontakt und den Austausch von Kunden-, Markt-, Produkt- und Prozessinformationen als zentrale Ressourcen beinhaltet.

Das zweite wesentliche Element der Kooperation liegt in den *emotionalen Aspekten kooperativen Verhaltens*. Kahn (1996) bezeichnet dies als ‚Esprit de Corps‘. Es liegt damit ein Gemeinschaftsgefühl vor,<sup>371</sup> das in gegenseitigen Empfindungen und Einstellungen widergespiegelt wird (‚affective‘), wie dem *Vertrauen* untereinander und einem guten *gegenseitigen Verständnis* sowohl im Sinne von Wissen übereinander als auch in Bezug auf Empathie.<sup>372</sup> Nicht zuletzt zeigt sich die kooperative Einstellung in der Freiwilligkeit der Zusammenarbeit (‚volitional‘), die auch *abseits von Regularien und Richtlinien* funktioniert.

Wie schon in Abschnitt 2.2 mit der Abgrenzung des Kooperationsbegriffes beschrieben, wird Kooperation mit der Wahl des oben beschriebenen verhaltensbasierten Verständnisses von alternativen Konzeptualisierungen unterschieden. Kooperation wird bewusst abgegrenzt von Determinanten, bspw. Prozessen, um kooperatives Verhalten zu erreichen.<sup>373</sup> Daher wird der Begriff ‚Qualität der Kooperation‘ gewählt, um den Grad kooperativen Verhaltens als Ergebnis verschiedener Determinanten darzustellen. In einigen Arbeiten wird eine Effektivität der Kooperation beschrieben, die konzeptualisiert wird als Wahrnehmung des Zustandes der Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen, der als zufriedenstellend, lohnend, und produktiv beschrieben wird.<sup>374</sup> Dies wird aus der Perspektive dieser Arbeit jedoch als Wirkung der eigentlichen ‚Qualität der Kooperation‘ aufgefasst und spiegelt das kooperative Verhalten nur indirekt über die Wahrnehmung wider. Eine weitere alternative Konzeptualisierung umfasst die zweidimensionale Darstellung, bei der zusätzlich zur verhaltensbezogenen Perspektive die Interaktion als zweite Dimension hinzugefügt wird.<sup>375</sup> Die verhaltensbasierte Perspektive hat sich aber in empirischen Arbeiten als die bedeutsamere für den Erfolg erwiesen.<sup>376</sup> Im Rahmen der betrachteten Determinanten ist sie wiederum relevanter als eine Interaktionsdimension, da der Zusammenhang zwischen Thought Worlds und Interaktion weniger direkt ist als der zur Kooperation. Außerdem kann als ähnliches

<sup>370</sup> Vgl. Abschnitt 4.1.2.

<sup>371</sup> Vgl. Kahn (1996), S. 139.

<sup>372</sup> Vgl. Knollmann (2007), S. 157 f.

<sup>373</sup> Vgl. z. B. das Konstrukt ‚firm-wide integration‘ bei Daugherty et al. (2009), S. 8, das z. T. auf das Vorhandensein von verschiedenen Determinanten wie Einsatz von Teams und Management Commitment abzielt.

<sup>374</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1088, Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 3, 10, Daugherty et al. (2009), S. 8, mit Bezug auf Van de Ven/Ferry (1980).

<sup>375</sup> Vgl. z. B. Kahn/Mentzer (1998), S. 61, und die Arbeiten von Knollmann (2007), Birl (2007), Sieber (2008) und Grieshop (2008).

<sup>376</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1090.



Konstrukt noch die Koordination von Aktivitäten<sup>377</sup> unterschieden werden, das sich rein auf Aspekte kooperativen Handelns beschränkt, jedoch keine affektive Komponente aufweist.

#### 4.1.2 Konzeptualisierung der Distribution Service Performance

Wie in Abschnitt 2.3.2.2 beschrieben, ergeben sich mit der Entwicklung der Logistik und der Entwicklung des Verhältnisses von Logistik und Vertrieb unterschiedliche Erwartungen an die Art der Erfolgswirkung der Kooperation beider Bereiche. Diese reicht von der Abteilungsperformance über Distribution Service Performance bis hin zur erfolgreichen Umsetzung der Markt- oder Flussorientierung oder des Supply Chain Management.

Als geeignetes Erfolgsmaß für den Kontext dieser Arbeit wurde die Distribution Service Performance identifiziert. Dieses Maß wurde in Arbeiten zum Schnittstellenmanagement, die sich auf Logistik und Marketing beziehen, als Erfolgsmaß mehrfach angewendet.<sup>378</sup> Rhea/Shrock (1987) definieren die Distribution Service Performance als „the extent to which product flows and distribution-related information flows satisfy customers.“<sup>379</sup> Damit wird die sachliche und leistungsbetonte Ausrichtung der Logistik mit der kundenorientierten Perspektive des Vertriebs verknüpft.

Inhaltlich steht bei der Distribution Service Performance die Beurteilung im Vordergrund, ob wesentliche Elemente des Distribution Service, die auf die Kundenzufriedenheit wirken, vom Unternehmen effektiv umgesetzt werden. Hierzu zählen inhaltlich insbesondere Rechtzeitigkeit, Verfügbarkeit bzw. Lieferfähigkeit und die Übereinstimmung der Aufträge mit den Kundenerwartungen.<sup>380</sup> Zudem sind unterschiedliche *Leistungsgrade* zu bewerten. Dabei kommt es im ersten Schritt darauf an, die *Kundenanforderungen zu erfüllen*,<sup>381</sup> womit die logistische Leistungsfähigkeit als „Hygienefaktor“ betrachtet wird. Als Erweiterung des Maßstabs für die Leistungsfähigkeit geht es darum, ob *über die Norm hinausgehende Wünsche erfüllt* werden können und so zur leistungsbezogenen Differenzierung beigetragen wird. Außerdem bezieht sich der Leistungsgrad auf die *Anpassungsfähigkeit* bei

---

<sup>377</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 110.

<sup>378</sup> Vgl. Stank/Daugherty/Ellinger (1999), Ellinger/Daugherty/Keller (2000), Ellinger (2000) und Daugherty et al. (2009).

<sup>379</sup> Vgl. Rhea/Shrock (1987), S. 37, unter dem Begriff ‚physical distribution effectiveness‘.

<sup>380</sup> Vgl. Bienstock/Mentzer/Bird (1997), S. 36, mit den Dimensionen Pünktlichkeit (timeliness), Verfügbarkeit und Zustand der Lieferung, sowie Rhea/Shrock (1987), S. 40, mit Verfügbarkeit und Fehlerfreiheit (accuracy). Ähnlich Mentzer/Gomes/Krapfel (1989), S. 56, mit dem Term ‚physical distribution service‘. Sie grenzen diesen von Customer Service als einem übergeordneten Servicekonzept für den Kunden in Bezug auf Produkt und Informationslieferung ab.

<sup>381</sup> Vgl. Ellinger (2000), S. 87.

auftragsbezogenen Änderungen.<sup>382</sup> Zusammenfassend wird Distribution Service Performance verstanden als Maß, wieweit es Logistik und Vertrieb gemeinsam gelingt, die Kundenanforderungen im Hinblick auf Liefermengen, -zeiten und -inhalte zu erfüllen, sowie die Flexibilität zu zeigen, auf besondere oder sich ändernde Kundenwünsche einzugehen.

Die Distribution Service Performance hat verschiedene Eigenschaften, die sie als Erfolgsmaß dieser Arbeit geeignet erscheinen lassen. Erstens ist sie ein *relativ objektives Maß* für den gemeinsam verantworteten Erfolg von Logistik und Vertrieb. Ein alternatives Erfolgsmaß wäre die Effektivität der Kooperation, die zum Teil als direkte Erfolgswirkung der Kooperation betrachtet wird.<sup>383</sup> Diese unterliegt der subjektiven Beurteilung, ob die Beziehung zwischen beiden Abteilungen als lohnend empfunden wird.<sup>384</sup> Bei der Distribution Service Performance hingegen wird beurteilt, inwiefern aus Sicht des Kunden erfolgreich gehandelt wird, was zwar ebenfalls auf einer eigenen Einschätzung beruht, sie durch die externe Perspektive aber zu einem objektiveren Maß macht.<sup>385</sup>

Zweitens bezieht sie sich auf *den gemeinsam verantworteten Erfolg* von Logistik und Vertrieb. Damit beschränkt sie sich nicht nur auf das Abteilungsziel einer einzelnen Abteilung, wie z. B. Logistikkosten, sondern auf das gemeinsame Prozessergebnis.<sup>386</sup> Auch Maße wie Flussorientierung oder Marktorientierung stellen jeweils auf die Leistung nur eines der beiden Bereiche ab, während die Distribution Service Performance den gemeinsam verantworteten Erfolg widerspiegelt.<sup>387</sup>

---

<sup>382</sup> Dieser Aspekt ist vergleichbar mit dem Aspekt des Anpassungserfolgs, den Ruckert/Walker Jr/Roering (1985), S. 15, in ihrer Konzeptualisierung des Unternehmenserfolgs als einen von drei Faktoren aufnehmen. Anpassungsfähigkeit bezieht sich dabei auf die Fähigkeit, sich auf Veränderungen der Umwelt einzustellen. Stank/Keller/Daugherty (2001), S. 32, bringen diese Anpassungsfähigkeit in Zusammenhang mit der Flexibilität des Unternehmens, auf spezielle oder sich ändernde Kundenwünsche einzugehen. Ähnlich Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 4.

<sup>383</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden z. B. Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 19, Ellinger (2000), S. 87, 90, Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 3 ff., Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1087 ff. Vgl. auch Abschnitt 2.2.1 zur Abgrenzung der Qualität der Kooperation von der Effektivität der Kooperation.

<sup>384</sup> Vgl. Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 3, mit der Beschreibung „worthwhile, equitable, productive, and satisfying.“

<sup>385</sup> Vollständige Objektivität wäre gegeben, wenn die Performance direkt von den Kunden abgefragt würde, was sich jedoch in der Praxis als sehr aufwändig erweist. Vgl. auch die Übersicht bei van der Vaart/van Donk (2008), S. 49, die aufzeigt, dass zur Performance-Messung zumeist subjektive Maße verwendet werden, häufig mit Wettbewerbern als Vergleichsmaßstab.

<sup>386</sup> Vgl. bspw. Giménez/Ventura (2005), S. 24 ff., die *keine* Erfolgswirkung der Integration von Logistik und Marketing auf ein spezifisches und abteilungsbezogenes (stark kostenbezogenes) Maß des Logistikerfolgs zeigen konnten.

<sup>387</sup> Die Messung der Flussorientierung (vgl. Dehler (2001), S. 97 ff.) und der Marktorientierung (vgl. z. B. Kohli/Jaworski (1990), S. 2 ff., Jaworski/Kohli (1993), S. 59) sind zudem vergleichsweise aufwändig. Da die Umsetzung von Flussorientierung und Marktorientierung sowie deren Erfolgswirkungen nicht im Vordergrund dieser Arbeit stehen, wurde hier darauf verzichtet.

Drittens ist Distribution Service Performance als Maß und praktikable Zielgröße für *möglichst viele Unternehmen anwendbar*. Alternative Maße, die sich vorwiegend auf andere Entwicklungsstufen des Logistikverständnisses bzw. der Schnittstelle beziehen, sind nicht unbedingt auf alle Unternehmen anwendbar. Dies ist z. B. der Fall bei Maßen, die Supply Chain Management betreffen, da dies in vielen Unternehmen bisher noch nicht weitgehend umgesetzt wird.<sup>388</sup> Auch Maße, die die Flussorientierung oder Marktorientierung betreffen, sind nicht geeignet, da diese nicht unbedingt flächendeckend umgesetzt werden.<sup>389</sup>

Viertens eignet sich die Distribution Service Performance, weil sie als Erfolgswirkung sowohl im *Kontext* mit der *Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb* als auch der *Thought World Differenzen* und *Thought Worlds* direkt inhaltlich sinnvoll anwendbar ist. Damit ist eine relative Nähe des Erfolgskonstrukts zu den beeinflussenden Variablen gegeben. Damit spricht dann gegen die Verwendung eines Maßes wie Supply Chain Management Erfolg, dass dieser auf nachgelagerter Stufe zu Distribution Service Performance steht. Supply Chain Performance hat noch andere Einflussfaktoren, die in der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet werden, und wird zudem auch nur indirekt von Thought World Differenzen beeinflusst.<sup>390</sup>

### 4.1.3 Hypothese

Forschungsfrage 1 fragt nach der Bedeutung der Kooperation, die sich insbesondere aus ihrem Erfolgsbeitrag ergibt. Zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen Kooperation und Distribution Service Performance tragen die Ressourcenabhängigkeitstheorie und der ressourcenbasierte Ansatz bei.

Die *Ressourcenabhängigkeitstheorie*<sup>391</sup> legt nahe, dass Logistik und Vertrieb kooperieren, um ihre jeweilige Überlebensfähigkeit zu sichern. Im Unternehmenskontext kann dies übertragen werden auf die Eigenschaft zu kooperieren, um die eigenen Aufgaben erfolgreich auszuführen. Indem die zur Anforderungserfüllung nötige Koordination erfolgt und der notwendige Informationsfluss gesichert wird, wird vor allem eine positive Wirkung auf den Aspekt der Erfüllung der Kundenanforderungen der Distribution Service Performance erklärt.

---

<sup>388</sup> Vgl. Weber/Dehler (2000), S. 56 ff., Wallenburg (2004), S. 44 f., Fawcett/Magnan (2001), S. 27 f., Fawcett/Magnan (2002), S. 346. Vgl. Eng (2005), S. 10, und Eng (2006), S. 771, mit dem Konstrukt ‚supply chain responsiveness‘.

<sup>389</sup> Vgl. Weber/Dehler (2000), S. 56 ff., Wallenburg (2004), S. 44 f.

<sup>390</sup> Vgl. van der Vaart/van Donk (2008), S. 45-48, für eine Übersicht. Weitere Determinanten der Supply Chain Performance sind insbesondere Faktoren der externen Integration auf inter-organisationaler Ebene.

<sup>391</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Abschnitt 3.1.

Im Rahmen des *ressourcenbasierten Ansatzes* kann Kooperation als Fähigkeit im Sinne einer Unternehmensressource gelten. Sie trägt dazu bei, sich vom Wettbewerb abzuheben.<sup>392</sup> Mit der gelungenen Zusammenarbeit und *reibungslosen Koordination* der Aktivitäten wird die Erfüllung von Aufträgen im Hinblick auf Schnelligkeit und Korrektheit unterstützt. Logistik und Vertrieb werden ihre Aufgaben bei hoher Qualität der Kooperation gut koordinieren, um das *gemeinsame Ziel* der erfolgreichen Bearbeitung von Kundenaufträgen oder der Gewinnung neuer Aufträge durch besonderen Service zu verfolgen. Damit werden sowohl die Komponente der Anforderungserfüllung als auch der leistungsbezogenen Differenzierung der Distribution Service Performance angesprochen.

Eine hohe Qualität der Kooperation geht außerdem mit *Vertrauen, gegenseitigem Verständnis* und einer *Bereitschaft, Informationen und Ideen auszutauschen*, einher.<sup>393</sup> Die offene Haltung trägt zum gemeinsamen Ergebnis bei, flexibel auf kurzfristige Änderungen sowie besondere Kundenwünsche zu reagieren, weil die Belange und Möglichkeiten von Logistik und Vertrieb untereinander besser kommuniziert und aufgenommen werden. Gegenseitiges Verständnis unterstützt außerdem eine antizipative Haltung in Bezug auf die Informationsbedürfnisse der jeweils anderen Abteilung und dient der Entwicklung einer proaktiven Bearbeitung der Kundenbedürfnisse, was die Servicequalität erhöht und zur leistungsbezogenen Differenzierung führen kann. Die Abstimmung dient zudem der qualitativen Verbesserung von Entscheidungen durch eine bessere Informationsbasis.<sup>394</sup> Hinsichtlich der gemeinsamen Leistung werden so die Komponenten der allgemeinen Leistungsfähigkeit und der Differenzierung bei einer hohen Qualität der Kooperation verbessert.

Auch die umgekehrte Betrachtung hilft, den Beitrag einer Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb zu ihrer Distribution Service Performance zu verdeutlichen.<sup>395</sup> Wenn die Kooperation fehlt, können Probleme in der Umsetzung der Kundenbedürfnisse und die mangelnde Erschließung von Potenzialen auftreten.<sup>396</sup> Dazu gehören zum Beispiel Versprechungen des Vertriebs an die Kunden, die die Logistik nicht einlösen kann,

---

<sup>392</sup> Vgl. Abschnitt 3.2. Da Distribution Service Performance als Erfolgsmaß ‚im Vergleich zum Wettbewerb‘ operationalisiert wird (vgl. Abschnitt 6.1.2), liegt hier ein besonderer Erklärungsbeitrag des ressourcenbasierten Ansatzes.

<sup>393</sup> Die Kooperation unterstützt in Folge von gegenseitigem Verständnis und Ideen- und Informationsaustausch außerdem den Aufbau eines kumulierten Wissens im Hinblick auf gemeinsame Abläufe und Fähigkeiten. Dies wird als weitere Ressource im ressourcenbasierten Ansatz beschrieben. Vgl. Abschnitt 3.2.

<sup>394</sup> Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 10 f.

<sup>395</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 4, und Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 87, für die Argumentation über das Fehlen von Kooperation.

<sup>396</sup> Vgl. zu den folgenden Beispielen Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 4, Ellinger (2000), S. 87, Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 11, Lynch/Whicker (2008), S. 173 ff.

Vertriebsaktionen, die aufgrund mangelnder Abstimmung nur unter Schwierigkeiten umzusetzen sind, Doppelarbeit oder das unzureichende Eingehen auf besondere Kundenwünsche, wenn Serviceleistungen als Bedarf oder Angebot nicht ausreichend kommuniziert wurden. Bei entsprechender Kooperation von Logistik und Vertrieb hingegen können solche Entwicklungen vermieden werden.<sup>397</sup> Entsprechend ist eine Steigerung der Distribution Service Performance zu erwarten. Daraus ergibt sich die erste Hypothese:

*H1: Die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb wirkt positiv auf die Distribution Service Performance.*

## **4.2 Integrationsmechanismen**

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Integrationsmechanismen konzeptualisiert, deren Auswahl in Abschnitt 2.4.3 vorgenommen wurde. Dies sind im Einzelnen der Einsatz von funktionsübergreifenden Teams, gemeinsame Ziele, Incentivierung zur Zusammenarbeit, Top Management Commitment, Formalisierung der Zusammenarbeit, Dezentralisierung von Entscheidungen, gemeinsame Weiterbildungen, Mitarbeiteraustausch und Job Rotation, sowie räumliche Nähe. Dabei wird zunächst auf die allgemeine Definition und dann, wenn vorhanden, auf spezifische Ergebnisse zur Schnittstelle von Logistik und Marketing eingegangen. Da die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb bisher in der Literatur kaum explizit behandelt wurde, jedoch indirekt in den Arbeiten zur Schnittstelle Logistik und Marketing mit einbezogen ist, werden die Ergebnisse zu Logistik und Marketing betrachtet.<sup>398</sup>

Daraufhin wird der direkte Zusammenhang der Integrationsmechanismen mit der Kooperation von Logistik und Vertrieb sachlogisch und theoriebasiert hergeleitet, um auf die Forschungsfrage 2 einzugehen, wie die Kooperation von Logistik und Vertrieb gefördert werden kann. Den Hypothesen zur Wirkung von Integrationsmechanismen liegt die Theorie der sozialen Identität zugrunde. Sie erklärt mit Prozessen der Dekategorisierung, Rekategorisierung sowie der wechselseitigen Differenzierung, wie über Veränderungen der sozialen Kategorisierung die Gemeinsamkeiten von Logistik und Vertrieb hervorgehoben und die Unterschiede abgeschwächt werden. Somit unterstützen diese Prozesse die Kooperation beider Bereiche.

---

<sup>397</sup> Dabei ist zu beachten, dass die Umsetzung der Kooperation Kosten verursacht, indem Ressourcen für die Umsetzung von Integrationsmechanismen eingesetzt werden. Entsprechend wichtig ist eine Untersuchung, welche Integrationsmechanismen an dieser Schnittstelle eine hohe Wirkung zeigen. Vgl. die Ergebnisse in Abschnitt 7.1.2 und das Fazit in Abschnitt 8.2.

<sup>398</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.1.

## 4.2.1 Einsatz von funktionsübergreifenden Teams

### 4.2.1.1 Konzeptualisierung

Der Einsatz von funktionsübergreifenden Teams beschreibt „the extent to which teams composed of members from multiple functions are used to address organizational threats and opportunities.“<sup>399</sup> Somit ist der Teameinsatz eine organisatorische Maßnahme, die mehrere Personen aus den unterschiedlichen Abteilungen zusammenführt, um gemeinsame Aktivitäten zu planen und durchzuführen.<sup>400</sup> Er stellt eine Organisationsform dar, die parallel zur funktionalen Organisation existiert. Es werden verschiedene Begriffe verwendet, die Teams bezeichnen, wie Gremien, Komitees, Pluralinstanzen, Ausschüsse, Task Forces, Arbeitsgruppen oder Projektgruppen.<sup>401</sup> Gemeinsam ist den Teams, dass sie aus zwei oder mehr Personen bestehen, die als Mitglieder eine soziale Einheit bilden und von sich selbst und anderen als Einheit wahrgenommen werden, die in eine Organisation eingebunden sind und unmittelbar zusammen an einer Aufgabe zusammenarbeiten.<sup>402</sup> Teams können dabei sowohl temporär als auch dauerhaft Teil der Organisationsform sein.<sup>403</sup>

Von funktionsübergreifenden Teams werden zahlreiche Vorteile erwartet. Ihr Einsatz soll unterstützen, übergreifende Ziele zu erreichen.<sup>404</sup> Durch die Zugehörigkeit zum Team können die Mitglieder dabei ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für die Teamaufgaben entwickeln.<sup>405</sup> Teams profitieren von eigenständigen Entscheidungen. So werden Konflikte gelöst, ohne dass dazu das Management einbezogen werden muss.<sup>406</sup> Mit der direkten Zusammenarbeit von Mitarbeitern, die unterschiedlichen Bereichen entstammen, werden außerdem kreativere Lösungen im Vergleich zu homogenen Teams verbunden.<sup>407</sup> Darüber hinaus soll die Organisation der Arbeit in Form funktionsübergreifender Teams dazu dienen,

<sup>399</sup> Maltz/Kohli (2000), S. 481, Maltz/Souder/Kumar (2001), S. 72.

<sup>400</sup> Vgl. ähnlich Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 138.

<sup>401</sup> Vgl. z. B. Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 401, Gemünden/Högl (2000), S. 7 ff., Schulte-Zurhausen (1995), S. 162 ff., Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 151.

<sup>402</sup> Vgl. ähnlich die Definition von Gemünden/Högl (2000), S. 8, mit weiteren Nennungen, die jedoch bewusst Dyaden aus ihrem Teamverständnis ausschließen. Dem soll in der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt werden, da eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Logistik und Vertrieb auch in Teams aus zwei Personen möglich ist. Vgl. ähnlich Röder (2001), S. 16-18, Spieker (2004), S. 7 ff., Knollmann (2007), S. 199.

<sup>403</sup> Vgl. Gemünden/Högl (2000), S. 10.

<sup>404</sup> Vgl. Maltz/Kohli (1996), S. 481. Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1285 ff., Maltz/Souder/Kumar (2001), S. 72.

<sup>405</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Griffin/Hauser (1996), S. 207.

<sup>406</sup> Dies ist verwandt mit der Idee der Dezentralisierung, die ihrerseits als Integrationsmechanismus Kooperation fördert. Vgl. Abschnitt 4.2.6.

<sup>407</sup> Vgl. Gemünden/Högl (2000), S. 9 f., Kieser/Walgenbach (2003), S. 443 ff.

die Thought Worlds zwischen den Bereichen abzubauen und insbesondere eine gemeinsame Sprache zu entwickeln bzw. Sprachbarrieren abzubauen.<sup>408</sup>

An der Schnittstelle von Logistik und Marketing wird dieser Integrationsmechanismus nur indirekt adressiert. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) verweisen auf ‚Liaison Activities‘, beziehen sich aber nur vage auf einzelne funktionsübergreifende Maßnahmen und nicht die explizite Organisationsform.<sup>409</sup> Ähnlich verhält es sich bei Murphy/Poist (1996), die zwar ‚Co-ordinating Committees‘ und ‚Joint Projects‘ als temporäre Maßnahmen ansprechen sowie ein ‚Unified Department‘ als dauerhafte Lösung, jedoch keine Maßnahme, die explizit auf regelmäßige funktionsübergreifende Teambildung hinweist.<sup>410</sup>

#### 4.2.1.2 Hypothese

Die Bildung interfunktionaler Teams hat vielfältige direkte Wirkungen auf die verschiedenen Elemente des kooperativen Verhaltens. Erstens setzt sie die Mitarbeiter einem direkten Kontakt aus und fördert so die direkte Interaktion<sup>411</sup> und damit den Austausch von Informationen, Ideen und Ressourcen. Der direkte Kontakt legt zudem die Basis für ein gutes gegenseitiges Verständnis, da Probleme, Absichten und Fragen direkt geklärt und erklärt werden können. Zweitens hat die Teambildung eine Auswirkung auf die Ziele und die geteilte Verantwortung, die das Team gemeinsam trägt. Entsprechend werden Teams eher dazu geneigt sein, ihre Aktivitäten zu koordinieren und Ziele gemeinsam zu erreichen. Drittens unterstützt die Entscheidungsfreiheit innerhalb der Teams ebenfalls eine direkte und reibungslose Koordination von Aktivitäten.

Charakteristische Merkmale von Teams liefern einen weiteren Hinweis auf ihre Wirkung. Danach werden die Mitglieder von Teams von außen als solche erkannt und nehmen sich selbst als Team wahr.<sup>412</sup> Somit besteht für die Teammitglieder eine alternative Kategorisierung neben ihren Zugehörigkeiten zu den einzelnen Abteilungen. Diese kann nach

---

<sup>408</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 207, Maltz/Kohli (1996), S. 481, Maltz/Souder/Kumar (2001), S. 72.

<sup>409</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 94, 111.

<sup>410</sup> Murphy/Poist (1996), S. 18 ff. Zwar könnte man hinter ‚Unified Department‘ implizit eine Teambildung vermuten, diese ist jedoch nicht notwendig bei einer gemeinsamen Abteilung gegeben. Im Ranking von 14 Integrationsmechanismen nach ihrer Umsetzung liegt diese Maßnahme an drittletzter Stelle und nach der geplanten Umsetzung an letzter Stelle.

<sup>411</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 207.

<sup>412</sup> Vgl. Gemünden/Högl (2000), S. 8, mit weiteren Nennungen.

der Theorie der sozialen Identität auf verschiedene Arten die Kooperation von Logistik und Vertrieb fördern.<sup>413</sup>

Erstens führt die Zugehörigkeit zum abteilungsübergreifenden Team dazu, dass durch den bereits oben beschriebenen direkten Kontakt die Mitarbeiter sich untereinander persönlich kennenlernen. Damit haben sie die Gelegenheit, Stereotype über die Mitglieder der jeweils anderen Abteilung beizulegen, die sonst konfliktfördernd wären. Somit kann im Team ein Prozess der Personalisierung stattfinden, der nach der Theorie der sozialen Identität die Gruppengrenzen aufweicht (Dekategorisierung).

Zweitens besteht mit der Zugehörigkeit zum Team eine weitere Gruppenmitgliedschaft, so dass die einzelnen Teammitglieder mit der Abteilungs- und der Teamzugehörigkeit verschiedene Ansatzpunkte zur Identifikation haben. Damit wird die bisher vorherrschende Zugehörigkeit zu einer Abteilung verringert, so dass entsprechende Abgrenzungen und negative Einstellungen zwischen den Abteilungen in den Hintergrund treten (Dekategorisierung).<sup>414</sup> Im extremen Fall kann die Identifikation mit dem Team sogar so stark hervortreten, dass diese vorherrscht und das Team in Form einer Rekategorisierung als übergeordnete Gruppe wahrgenommen werden kann, so dass die Kooperation innerhalb des Teams durch diese wahrgenommene Zugehörigkeit gefördert wird.

Selbst wenn die Mitarbeiter zum einen mit ihrer Abteilung und zum anderen mit ihrem Team verschiedene Identifikationsmöglichkeiten haben, kann nach der Theorie der sozialen Identität die Bildung von funktionsübergreifenden Teams die Kooperation fördern. Wenn ein Aufweichen der Identifikation mit der Abteilung schwierig durchzusetzen ist, kann die Wirkung auch darin bestehen, dass eine parallele Zugehörigkeit zu Abteilung und gemeinsamem Team betont wird. Da Spezialisten aus Logistik und Vertrieb in einem solchen Team zusammengefasst werden, kann im Sinne einer wechselseitigen Differenzierung mit komplementären Rollen<sup>415</sup> die Kooperation dadurch unterstützt werden, dass die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb sich im Team mit ihrer jeweiligen Expertise anerkennen. Dadurch wird eine positive Distinktion ermöglicht und die gegenseitige Ergänzung und die Tatsache,

---

<sup>413</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ähnlich Sieber, S. 231 f. Vgl. ähnlich die Arbeiten von Knollmann (2007), Birl (2007), Grieshop (2008).

<sup>414</sup> An dieser Stelle ist zu vermuten, dass die Mitarbeiter durch die verschiedenen Identifikationsmöglichkeiten weniger effizient agieren als bei einer ausschließlichen Abteilungszugehörigkeit. Die Theorie der sozialen Identität betont, dass durch die verschiedenen Ansatzpunkte zur Identifikation die Konfliktpotentiale gemindert werden, da Abgrenzungen zu anderen Gruppen nicht so klar möglich sind, und hebt somit die kooperationsfördernden Wirkung hervor. Insofern mag das Agieren der verschiedenen Gruppenmitglieder ggf. weniger effizient sein, ist aber auf jeden Fall effektiver im Hinblick auf ein übergeordnetes gemeinsames Ziel.

<sup>415</sup> Vgl. genauer Abschnitt 3.3.1



dass die Mitglieder für ein gemeinsames Teamergebnis aufeinander angewiesen sind, werden hervorgehoben. Dies begründet die folgende Hypothese:

*H2a: Der Einsatz von funktionsübergreifenden Teams zwischen Logistik und Vertrieb wirkt positiv auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

## 4.2.2 Gemeinsame Ziele

### 4.2.2.1 Konzeptualisierung

Um das Verhalten der Mitarbeiter verschiedener Bereiche darauf hin auszurichten, gemeinsame Interessen zu verfolgen und Abteilungsinteressen in den Hintergrund zu stellen, werden gemeinsame Ziele als Integrationsmechanismus empfohlen.<sup>416</sup> Gemeinsame Ziele beziehen sich darauf, inwiefern zwischen zwei Bereichen *gemeinsame oder abgestimmte Ziele* bereits bei der Planung berücksichtigt werden bzw. etabliert sind.<sup>417</sup> Bei der Planung für die einzelnen Bereiche liegt besonderes Augenmerk auf dem Aspekt der *Kompatibilität der Ziele*. Diese wird als besondere Herausforderung beschrieben,<sup>418</sup> da es durch die Zielhierarchien in Unternehmen in der Praxis vorkommt, dass Ziele so heruntergebrochen werden, dass sie in Konflikt zueinander stehen und die Ziele eines Bereiches nur auf Kosten der Ziele eines anderen Bereichs erreicht werden können.<sup>419</sup> Die alternative Lösung ist die Entwicklung *übergeordneter Ziele*, zu deren Erreichen beide Bereiche beitragen müssen.<sup>420</sup> Homburg/Jensen/Krohmer (2008) beziehen in ihrer Definition nicht nur den Planungsprozess und das Vorhandensein von gemeinsamen oder kompatiblen Zielen ein, sondern auch die gemeinsame Planung von Budgets und Aktivitäten und beziehen sich damit sowohl auf eine *operative* als auch eine *strategische Ebene*.<sup>421</sup>

Murphy/Poist (1996) ermitteln für die Schnittstelle von Logistik und Marketing in ihrer Untersuchung, dass die Festlegung von gemeinsamen oder kompatiblen Zielen und Erfolgsmaßen an fünfter Stelle von 14 Integrationsmechanismen sowohl in der Nutzung als auch in der geplanten Nutzung liegt.<sup>422</sup> Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) postulieren einen

<sup>416</sup> Vgl. Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 6 f.

<sup>417</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 18.

<sup>418</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 93, die die Kompatibilität von Abteilungsstrategien im Rahmen des Planungsprozesses als sehr wichtig hervorheben. Vgl. dazu Cespedes (1995), S. 75, der konstatiert: „achieving goal congruence is easier said than done.“

<sup>419</sup> Vgl. Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1284.

<sup>420</sup> Vgl. Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1284.

<sup>421</sup> Vgl. Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 138, 151. Sie verwenden den Begriff ‚joint planning‘. In Anlehnung an die Literatur zur Schnittstelle von Logistik und Marketing soll der Bezugspunkt jedoch die Bildung *und* das Vorhandensein von Zielen sein.

<sup>422</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 22 ff.

positiven Zusammenhang mit Integration und Interaktion von Logistik und Marketing und können diesen auch nachweisen. Allerdings umfasst ihr Konstrukt nach Faktorenanalyse auch Indikatoren, die sich auf die Unterstützung durch das Top Management beziehen,<sup>423</sup> so dass der explizite Effekt, der von gemeinsamen Zielen selbst ausgeht, nicht herausgefiltert werden kann.<sup>424</sup> Sie legen in ihrer Operationalisierung starken Bezug darauf, dass die Ziele kommuniziert und wahrgenommen werden. Ellinger/Keller/Hansen (2000) bezeichnen konfligierende Ziele als großes Manko. Insbesondere inkongruente funktionale Ziele können letztendlich dazu führen, dass beide Bereiche in unterschiedliche Richtungen streben.<sup>425</sup> Sie führen dies aus ihren Fallstudien insbesondere darauf zurück, dass die jeweils andere Funktion zu spät in den Planungsprozess eingebracht wird. Dies kann als weiterer Hinweis darauf gewertet werden, dass sich die Definition des Konstrukts sowohl auf das Vorhandensein von Zielen als auch auf die gemeinsame Planung von Zielen beziehen sollte.<sup>426</sup>

#### 4.2.2.2 Hypothese

Das Planen und Etablieren gemeinsamer Ziele dient offensichtlich in erster Linie dazu, dass Logistik und Vertrieb ‚versuchen, Ziele gemeinsam zu erreichen‘, womit eine Facette des Kooperationskonstrukts direkt angesprochen wird. Themen, die mit konkreten Zielen belegt werden, erhalten eine besondere Bedeutung und geben dem Management die Möglichkeit, Akzente zu setzen.<sup>427</sup> Bei gemeinsamen Zielen von Logistik und Vertrieb werden somit die Gemeinsamkeiten beider Bereiche betont.

In der Praxis werden jedoch die übergeordneten Unternehmensziele in funktionale Ziele heruntergebrochen, die dann die Ergebnisse der einzelnen Abteilungen optimieren.<sup>428</sup> Dies ist eine Konsequenz der unternehmensinternen Differenzierung und Spezialisierung, auch an der Schnittstelle von Marketing und Logistik.<sup>429</sup> Dabei erweist es sich als schwierig, diese Ziele kompatibel zu gestalten, weil in komplexen Zielhierarchien zwischen verschiedenen Abteilungen wechselseitige Abhängigkeiten bestehen, so dass nicht immer alle verschiedenen

<sup>423</sup> Auch Murphy/Poist (1996), S. 24, zeigen mit einer Faktorenanalyse starke Zusammenhänge zwischen Top Management Commitment und gemeinsamen Zielen.

<sup>424</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 93 ff.

<sup>425</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 12, 14. Eine ähnliche Beobachtung machen Fawcett/Magnan (2001), S. 37, die feststellen, dass inkonsistente operative Ziele zu den drei hauptsächlichen Barrieren bei der Einführung von Supply Chain Management Initiativen zählen.

<sup>426</sup> Vgl. die Operationalisierung des Konstruktes in Abschnitt 6.2.2.

<sup>427</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 93.

<sup>428</sup> Vgl. Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1284.

<sup>429</sup> Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 2, Zentes (2004), S. 255 f.

Teilziele erreicht werden können.<sup>430</sup> Cespedes (1995) bringt hierzu ein Beispiel, in dem der Vertrieb an Margen orientiert wird, was zwar die Probleme einer Umsatzorientierung ausmerzt, aber zu Auslastungsproblemen in Einkauf und Produktion führt, weil damit kein ausgeglichenes Produktportfolio erzielt wird. Entsprechend können bei Vorliegen von nicht abgestimmten Zielen Zielkonflikte auftreten, die die Zusammenarbeit beider Abteilungen behindern.<sup>431</sup>

Eine zu große Anzahl an formulierten Zielen, egal ob für die einzelnen Abteilungen oder funktionsübergreifend, kann dazu führen, dass eine klare Verfolgung dieser Ziele schwierig umzusetzen wird und der Effekt einzelner Ziele ‚verwässert‘. Daher besteht im Unternehmen die Herausforderung klare gemeinsame Ziele an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb zu formulieren. Gelingt es dem Unternehmen, gemeinsame Ziele festzulegen, wie bspw. Kundenzufriedenheitsziele im gemeinsamen Customer Service, können diese die Abteilungen ‚zusammenschweißen‘ und mit der daraus folgenden wahrgenommenen gemeinsamen Verantwortung wird das Empfinden als große Gruppe gestärkt. Im Rahmen der Theorie der sozialen Identität wird so eine Rekategorisierung beider Bereiche unterstützt. Alternativ werden, wie in der obigen Definition, Ziele aufeinander abgestimmt. Die Idee, dass beide Bereiche mit ihrer Komplementarität einem gemeinsamen übergeordneten Ziel dienen und sich dadurch als verschiedene aber zusammengehörende Teile einer Gruppe verstehen, wird in der Theorie der sozialen Identität als Subkategorisierung bezeichnet. Rekategorisierung und Subkategorisierung dienen letztendlich dazu, Bereichsgrenzen in den Hintergrund treten zu lassen und die Kooperation zu fördern. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

*H2b: Gemeinsame Ziele von Logistik und Vertrieb wirken positiv auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

### **4.2.3 Incentivierung zur Zusammenarbeit**

#### **4.2.3.1 Konzeptualisierung**

Neben der Formulierung und Verwendung gemeinsamer Ziele ist ein weiterer Mechanismus zur Förderung der Zusammenarbeit, diese Ziele an ein Anreiz- bzw. Belohnungssystem zu knüpfen. Ein solches Incentive-System „involves the sharing of benefits and risks between the

---

<sup>430</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Beispiel Cespedes (1995), S. 72-75, der die Interdependenzen zwischen verschiedenen Bereichen und die Schwierigkeiten bei der Zielkompatibilität aufzeigt. Vgl. auch Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 93.

<sup>431</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 16.

two functions for any co-operative efforts.“<sup>432</sup> Dies beinhaltet, die Incentivierung nicht nur an persönlichen oder abteilungsbezogenen, sondern auch an funktionsübergreifenden Zielen festzumachen, um so konkret die Zusammenarbeit zu belohnen.<sup>433</sup> Dewsnap/Jobber (2000) weisen darauf hin, dass dies voraussetzt, die weiterhin bestehenden, abteilungsbezogenen Ziele aufeinander abzustimmen,<sup>434</sup> was in der vorliegenden Arbeit mit dem entsprechenden separaten Konstrukt geprüft wird. Die Belohnung des Erreichens gemeinsamer Ziele führt zu einer stärker wahrgenommenen gemeinsamen Verantwortung für den Erfolg, der aus funktionsübergreifenden Prozessen rührt.<sup>435</sup> Darüber hinaus kann die Incentivierung in Bezug auf gemeinsame Ziele auch als Signal und Maßnahme zur Förderung einer kooperationsbezogenen Unternehmenskultur beitragen.<sup>436</sup>

Mehrere Arbeiten betrachten den Zusammenhang zwischen Incentivierungs-Systemen und verschiedenen abhängigen Variablen, wie Integration und Kooperation.<sup>437</sup> Eine Einschränkung der Belohnungssysteme auf das obere Management<sup>438</sup> wäre dabei für die vorliegende Arbeit eine zu stark einengende Definition. Die Incentivierung zur Zusammenarbeit hat vielmehr auf verschiedenen Hierarchieebenen das Potenzial, als Signal für Kooperation zu fungieren.<sup>439</sup> Daher wird für das Konstrukt ein breiter Adressatenkreis angenommen. Das Konstrukt ist außerdem abzugrenzen von alternativen Konstrukten, die zwar unter dem Begriff ‚Reward‘ auf ein Belohnungssystem hindeuten, jedoch auf den kulturellen Aspekt einer anerkennenden und fehlertoleranten Unternehmenskultur abzielen.<sup>440</sup>

An der Schnittstelle von Logistik und Marketing bestehen noch keine eindeutigen Hinweise auf die Nutzung von Incentivierung zur Förderung von Kooperation und eine entsprechende Wirkung. Zum Zeitpunkt der Studie von Murphy/Poist (1996) zeigt sich noch eine sehr geringe Umsetzung einer gemeinsamen Incentivierung (Platz 14 von 14 angewendeten

---

<sup>432</sup> Murphy/Poist (1996), S. 19.

<sup>433</sup> Vgl. Maltz/Kohli (2000), S. 481 f., die jedoch dabei auch unternehmensbezogene Ziele einbeziehen, was im vorliegenden Kontext zu wenig konkret wäre.

<sup>434</sup> Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 116.

<sup>435</sup> Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 116, Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11.

<sup>436</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 36.

<sup>437</sup> Vgl. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11, Song/Montoya-Weiss/Schmidt (1997), S. 39, Dewsnap/Jobber (2000), S. 116, Chimhanzi (2004), S. 738, sowie Jaworski/Kohli (1993), S. 56, mit market orientation als abhängiger Variable und Maltz/Kohli (2000), S. 481 f., mit manifest interfunctional conflict als abhängiger Variable.

<sup>438</sup> Vgl. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11, die sich mit Belohnungssystemen zur Kooperation auf das obere Management konzentrieren.

<sup>439</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 96, die sich mit ihrer Konzeptualisierung explizit auf Führungs- und Mitarbeiterbene beziehen.

<sup>440</sup> Vgl. Ellinger (2000), S. 90, mit dem Konstrukt ‚Reward‘, das von der Bedeutung her eher verwandt mit dem Konstrukt ‚Top Management Commitment‘ der vorliegenden Arbeit wäre.

Mechanismen), jedoch steht diese Maßnahme an 9. Stelle in Bezug auf die geplante Nutzung.<sup>441</sup> Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) untersuchen zwar den Zusammenhang zu Integration, können diesen aber nicht nachweisen. Ihr Konstrukt bezieht sich primär auf die Incentivierung markt- und kundenbezogener Ziele und damit auf einen einseitigen Schwerpunkt im Bereich des Marketings.<sup>442</sup>

#### 4.2.3.2 Hypothese

Die Wirkung der Incentivierung zur Zusammenarbeit knüpft direkt an das Verständnis der Wirkung von gemeinsamen Zielen an<sup>443</sup> und entwickelt die entsprechenden Gedanken weiter, indem nicht nur gemeinsame bzw. abgestimmte Ziele bestehen, sondern deren Erreichen auch noch *zusätzlich* mit Belohnungen verknüpft wird. Dementsprechend setzt das Vorhandensein von Incentives einen Anreiz dafür, gemeinsame Ziele zu erreichen, als einer Facette der Kooperation. Mit der Incentivierung von gemeinsamen Zielen besteht ein zusätzlicher Ansporn für die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb, ihre Aktivitäten sinnvoll und zielführend zu koordinieren als weiterer Komponente der Kooperation.

Gemäß der Theorie der sozialen Identität trägt die Incentivierung zur Rekategorisierung oder Subkategorisierung bei. Analog zur Bildung gemeinsamer Ziele ist die Incentivierung darauf ausgerichtet, die Gemeinsamkeiten zu betonen, was in diesem Fall eine gemeinsame Verantwortung für Erfolge und Misserfolge umfasst. Je nach Formulierung und Incentivierung der Ziele kann dies zu einem Selbstverständnis der einzelnen Mitarbeiter als Teile eines Teams führen, das nach einem gemeinsamen Ergebnis strebt (Rekategorisierung). Alternativ können sich die Mitarbeiter als Träger von spezifischen Fähigkeiten und Aufgaben verstehen, die zu einem gemeinsamen Ergebnis beitragen (Subkategorisierung). Ein kooperatives Verhalten wird dadurch motiviert, dass das Gelingen des gemeinsamen Ergebnisses incentiviert wird. Dies führt zur folgenden Hypothese:

*H2c: Die Incentivierung zur Zusammenarbeit der Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb wirkt positiv auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

---

<sup>441</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 22 f.

<sup>442</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 100 f.

<sup>443</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.2.

## 4.2.4 Top Management Commitment

### 4.2.4.1 Konzeptualisierung

Top Management Commitment wird von Murphy/Poist (1990) definiert als „seeking and gaining top management support and commitment for greater co-operation between the marketing and logistics functions.“<sup>444</sup> Es bezeichnet den Grad, zu dem das Management die Kooperation von Logistik und Vertrieb unterstützt. Inhaltlich soll das Top Management die Zusammenarbeit bzw. Koordination verschiedener Abteilungen und deren Bedeutung betonen,<sup>445</sup> was sowohl in den Handlungen und Entscheidungen als auch in der Kommunikation reflektiert werden soll.<sup>446</sup> Dabei wird vor allem auf die Signalwirkung der Aussagen des Managements gezählt.<sup>447</sup> Das Management wirkt in seiner Position richtungsweisend und kann funktionsübergreifende Kooperation zum Beitrag der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens machen.<sup>448</sup> Zusätzlich hat die Betonung von Kooperation auch die Eigenschaft, die Kultur und Werte des Unternehmens zu prägen und so über symbolische Aspekte die Ausrichtung und Arbeitsweise zu beeinflussen.<sup>449</sup>

An der Schnittstelle von Logistik und Marketing verzeichnen Murphy/Poist (1990) das Top Management Commitment an oberster Stelle der Rangliste der Nutzung von 14 Integrationsmechanismen.<sup>450</sup> Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) betonen ebenfalls dessen Bedeutung und Zusammenhang zur Integration von Logistik und Marketing.<sup>451</sup> Ellinger/Keller/Hansen (2006) stellen an der gleichen Schnittstelle in ihrer qualitativen Untersuchung fest, dass ‚senior management involvement‘ als kooperationsunterstützende Maßnahme über die Ermutigung von Interaktionen und die Klärung von Erwartungen an die Kooperation wirken soll, während ihr Fehlen das klare Gegenteil bewirkt.<sup>452</sup>

---

<sup>444</sup> Murphy/Poist (1996), S. 18.

<sup>445</sup> Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 92 f.

<sup>446</sup> Vgl. Kohli/Jaworski (1990), S. 7, in Bezug auf Kommunikationsaspekte.

<sup>447</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kohli/Jaworski (1990), S. 7, Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 92 f.

<sup>448</sup> Mit der Eigenschaft des Managements, Schwerpunkte zu setzen, verbinden einige Autoren auch die Incentivierung von Bereichen an gemeinsamen Zielen. Vgl. Chimhanzi (2004), S. 738, Dewsnap/Jobber (2000), S. 115, Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 110, Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11 f. Dies wird inhaltlich in dieser Arbeit als separates Konstrukt aufgefasst.

<sup>449</sup> Vgl. Griffin/Hausser (1996), S. 205 f. Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 401, betonen insbesondere die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die Bereichsegoismen vorbeugen soll.

<sup>450</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 22.

<sup>451</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 92 f. Sie weisen zwar einen Zusammenhang zu Interaktions- und Koordinationsaspekten zwischen Logistik und Marketing nach, da jedoch auch Indikatoren zu gemeinsamen Zielen in das Konstrukt einfließen, sind die Wirkungen nicht klar auf das Top Management Commitment zurückzuführen.

<sup>452</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 8 ff.

#### 4.2.4.2 Hypothese

Wenn das Management im Unternehmen die Bedeutung bereichsübergreifender Kooperation kommuniziert und auch in seinen Entscheidungen und Handlungen unterstützt (indem z. B. bereichsübergreifende Ziele definiert werden), wird die Basis dafür gelegt, dass Logistik und Vertrieb ein kooperatives Verhalten umsetzen können. Aus der Perspektive der Theorie der sozialen Identität ist das Einwirken und die symbolische Betonung der Kooperation mit Prozessen der Rekategorisierung und Subkategorisierung verknüpft. Die Beschreibung „Senior management promotes interdepartmental loyalty over departmental loyalty“<sup>453</sup> als Aspekt des Top Management Commitment verdeutlicht den Identifikationseffekt, der vom Management ausgehen kann, um die Kooperation zu fördern. Wenn umgekehrt die Unterstützung durch das Management fehlt, kann die entsprechende Signalwirkung fehlen oder in mangelnder Rollenklarheit resultieren.<sup>454</sup> Wenn das Management hingegen einzig die Bereichsinteressen vertritt, wirkt dies sogar kontraproduktiv im Hinblick auf eine interfunktionale Kooperation und fördert die Abgrenzung der Abteilungen untereinander.

Indem das Top Management die Gemeinsamkeiten der beiden Bereiche und die Zusammenarbeit betont, wird die Zugehörigkeit zur übergeordneten gemeinsamen Gruppe von Logistik und Vertrieb hervorgehoben, wie bspw. der gemeinsamen Geschäftseinheit oder des Standortes. Dies lässt die Bereichszugehörigkeiten in den Hintergrund treten und fördert den internen Zusammenhalt und damit die Kooperation. Damit bestehen für die einzelnen Personen zwar parallele Zugehörigkeiten, dies bedeutet aber aus der Perspektive der Theorie der sozialen Identität, dass die Unterschiede von Logistik und Vertrieb und die damit verbundenen Stereotype aufweichen, so dass weniger Konfliktpotential vorliegt. Wenn das Top Management die gemeinsame Gruppe betont, wird den Mitarbeitern eine stärkere Identifikation mit dieser übergeordneten Gruppe ermöglicht (Rekategorisierung), so dass innerhalb dieser Gruppe das Zusammengehörigkeitsgefühl gefördert wird und damit auch die Kooperation untereinander.

Alternativ kann auch die Kooperation gefördert werden, indem zwar nicht die gemeinsame Gruppe aber vielmehr der Beitrag der einzelnen Abteilungen zum übergeordneten Ziel betont wird. Im Sinne der Theorie der sozialen Identität bewirkt dies eine Subkategorisierung. Da es schwierig sein kann, bestehende Kategorien wie die Abteilungszugehörigkeit

---

<sup>453</sup> Song/Montoya-Weiss/Schmidt (1997), S. 37, 47, Chimhanzi (2004), S. 738. Umgekehrt könnte die Bevorzugung von Abteilungsinteressen über übergreifende Interessen eine Kooperation sogar blockieren.

<sup>454</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 16.

aufzuweichen,<sup>455</sup> kann das Management alternativ darauf hinwirken, dass die Identifikation sowohl mit der eigenen Abteilung als auch mit dem übergeordneten Bereichsziel erfolgt und somit zwei Kategorisierungen parallel existieren. Dabei kann das Management bspw. betonen, dass beide Bereiche ihren jeweiligen Beitrag zum gemeinsamen Distributionserfolg des Geschäftsbereichs leisten. Dies erlaubt den Mitgliedern eine positive Identifikation mit der eigenen Abteilung und gleichzeitig mit der gemeinsamen Gruppe. Damit wird eine negative Distinktion untereinander verringert und die Kooperation für die gemeinsame Zielerreichung unterstützt. Daraus ergibt sich die folgende Hypothese:

*H2d: Top Management Commitment zur Kooperation von Logistik und Vertrieb wirkt positiv auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

## 4.2.5 Formalisierung der Zusammenarbeit

### 4.2.5.1 Konzeptualisierung

Entsprechend der Definition von Ruekert/Walker (1987) soll die Formalisierung der Zusammenarbeit definiert werden als „degree to which rules or standard operating procedures are used to govern the interaction between two individuals in different functional areas [...]“.<sup>456</sup> Die Formalisierung kann verschiedene Ausprägungen einnehmen. Diese reichen von einer expliziten Verbalisierung der Regelungen und deren Diskussion, über die schriftliche Festlegung bis hin zur vertraglichen oder rechtlichen Bindung, wobei jedoch letzteres in der Regel im unternehmensexternen Kontext angebracht ist.<sup>457</sup>

Formalisierung verfolgt zwei wesentliche Ziele.<sup>458</sup> Erstens trägt sie zur *Rollenklarheit der Mitarbeiter* bei, indem Rollenverhalten und Zuständigkeiten festgelegt und kodifiziert werden.<sup>459</sup> Dies bezieht sich auf die organisatorische Zuordnung der Mitarbeiter und deren Verantwortlichkeiten, die z. B. in Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Richtlinien, Organisationshandbüchern und Verfahrensanweisungen festgelegt werden. Kieser/Walgenbach (2003) bezeichnen dies als Strukturformalisierung.<sup>460</sup>

<sup>455</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.1.

<sup>456</sup> Vgl. Ruekert/Walker (1987), S. 6. Ähnlich Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 138, Ruekert/Walker Jr/Roering (1985), S. 16.

<sup>457</sup> Vgl. Die Operationalisierung von Van de Ven/Ferry (1980), S. 326, und die Adaption von Ruekert/Walker (1987), S. 16, auf den intraorganisationalen Kontext.

<sup>458</sup> Vgl. Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1285, die die Wirkung von Regelungen (Formalisierung) als ‚means-end interrelationship‘ bezeichnen. Einerseits dienen Regelungen zum Erreichen von Zielen, andererseits helfen sie direkt, die Kooperation festzuschreiben.

<sup>459</sup> Vgl. Van de Ven/Ferry (1980), S. 326. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 10 f.

<sup>460</sup> Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 169-175.



Zweitens werden durch die Formalisierung die *direkten Interaktionen geregelt*, was auch als Formalisierung oder Aktenmäßigkeit des Informationsflusses bezeichnet wird.<sup>461</sup> Dies findet z. B. in Form von formellen Meetings und deren Dokumentation, schriftlichen Anfragen, Memos oder prozesstypischen Abläufen mit Hilfe von IT-Systemen statt. Mit zunehmender Formalisierung der Interaktion steigt auch die Formalisierung von Kommunikationswegen und -mustern.<sup>462</sup> Das bedeutet, dass ein Teil der informellen durch formelle Kommunikation ersetzt wird, womit der Austausch und die Nähe zu einem gewissen Grad vorgeschrieben werden.

Zu bemerken ist an dieser Stelle, dass einige Autoren Formalisierung als Determinante der Kooperation betrachten, inhaltlich jedoch auf den Grad abzielen, zu dem Entscheidungsfreiheiten der einzelnen Mitarbeiter durch vorgegebene Regelungen begrenzt werden.<sup>463</sup> Sie grenzen damit Formalisierung allein auf Entscheidungsfreiheiten ein anstatt darauf, wie die Zusammenarbeit in verschiedenen Facetten formalisiert werden kann. Ein Bezug auf Entscheidungsfreiheiten wird in dieser Arbeit mit dem Konstrukt Dezentralisierung von Entscheidungen hergestellt, das den Schwerpunkt darauf legt, zu welchem Grad Entscheidungen in der Unternehmenshierarchie delegiert werden.<sup>464</sup>

#### 4.2.5.2 Hypothese

Die Formalisierung der Zusammenarbeit fördert mit der klaren Rollenzuordnung die soziale Identifikation der Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb.<sup>465</sup> Damit wird die Rolle der einzelnen Mitarbeiter in den funktionsübergreifenden Prozessen festgelegt und verdeutlicht.<sup>466</sup> In Kombination mit einer Formalisierung der Interaktionen wird die Zusammenarbeit in Bezug auf gemeinsame Fragestellungen vorgeschrieben.<sup>467</sup> Dies kann aus der Perspektive der Theorie der sozialen Identität insbesondere einer Subkategorisierung dienen. Indem Rolle und Verantwortung von Logistik und Vertrieb im gemeinsamen Customer Service Prozess durch die Formalisierung festgelegt wird, wird ihnen im Sinne

<sup>461</sup> Vgl. Kieser/Walgenbach (2003), S. 175 f.

<sup>462</sup> Vgl. Ruekert/Walker (1987), S. 7.

<sup>463</sup> Vgl. Jaworski/Kohli (1993), S. 67, Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 96, 111. Diese unterschiedliche Konzeptualisierung mag auch zu den teilweise widersprüchlich erscheinenden Forschungsergebnissen zum Zusammenhang zwischen Formalisierung und Kooperation beitragen, die teils einen positiven, einen negativen oder keinen Zusammenhang zeigen konnten. Vgl. die Diskussion bei Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 10 f., sowie Dewsnap/Jobber (2000), S. 111 f., für eine ausführliche Aufstellung.

<sup>464</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.6. Vgl. auch die Operationalisierung von „Formalisierung der Zusammenarbeit“ und „Dezentralisierung von Entscheidungen“ in den Abschnitten 6.2.5 und 6.2.6.

<sup>465</sup> Vgl. Abschnitt 3.3. Vgl. hierzu und im Folgenden ähnlich Sieber, S. 230 f. Vgl. ähnlich die Arbeiten von Knollmann (2007), Birl (2007), Grieshop (2008).

<sup>466</sup> Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 111 am Beispiel Marketing und Vertrieb.

<sup>467</sup> Vgl. Ruekert/Walker (1987), S. 7.

einer wechselseitigen Differenzierung deutlich gemacht, dass beide berechnigte Anteile am gemeinsamen Ergebnis haben. Sie können sich eine positive Distinktheit erhalten und stehen damit nicht in Konkurrenz, sondern fungieren als komplementäre Partner.<sup>468</sup> Die Festschreibung der gemeinsamen Verantwortlichkeit wirkt sich entsprechend positiv auf die Kooperation aus. Zusätzlich bewirkt die Regelung von Zuständigkeiten, dass das sachliche Konfliktpotenzial und das Potenzial an Rollenkonflikten zwischen den Funktionen gemindert und somit indirekt die Kooperation unterstützt wird.<sup>469</sup>

Die Formalisierung der Interaktionen unterstützt die Kontakte zwischen Mitarbeitern von Logistik und Vertrieb und sichert so die Möglichkeit einer Dekategorisierung. Dadurch, dass die verschiedenen Mitarbeiter in Kontakt kommen, treten die Persönlichkeiten der einzelnen Personen hervor und die gegenseitigen Vorurteile können abgebaut werden. Auch die Interaktionen werden auf die einzelne Person und nicht ‚die Logistik‘ oder ‚den Vertrieb‘ bezogen. Dies verringert die Abgrenzung beider Bereiche und führt dazu, dass mehr Bindungen als Grundlage eines gegenseitigen Verständnisses und der Kooperation von Logistik und Vertrieb aufgebaut werden.

Formalisierung wirkt somit auf zwei Arten auf Kategorisierungen, die zwischen Logistik und Vertrieb bestehen. Indem die Rollenklarheit der Mitarbeiter und die Festlegung von Interaktionen beeinflusst werden, werden nach der Theorie der sozialen Identität gemeinsame Aspekte von Kategorisierungen hervorgehoben und trennende Aspekte aufgeweicht. Empirische Ergebnisse konnten die konfliktverringemde<sup>470</sup> und interaktionsfördernde<sup>471</sup> Wirkung von Formalisierung belegen.<sup>472</sup> Dies führt zur folgenden Hypothese:

*H2e: Die Formalisierung der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb wirkt positiv auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

---

<sup>468</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.1.

<sup>469</sup> Vgl. Maltz/Kohli (2000), S. 482, Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 10 f.

<sup>470</sup> Vgl. Maltz/Kohli (2000), S. 486.

<sup>471</sup> Vgl. Ruekert/Walker (1987), S. 11, Moenaert et al. (1994), S. 38.

<sup>472</sup> Einzelne Arbeiten vermuten umgekehrt einen eher hinderlichen Effekt von Formalisierung auf Integration. Vgl. z. B. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 10 f., die dies u. a. mit Rollenkonflikten und mangelndem Einsatz der Mitarbeiter aufgrund hoher Formalisierung begründen. Jedoch belegt der überwiegende Teil der empirischen Arbeiten positive Wirkungen auf Integrationskonstrukte. Vgl. hierzu die Diskussion bei Dewsnap/Jobber (2000), S. 111, mit weiteren Nennungen. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 95 f., postulieren ebenfalls einen negativen Zusammenhang von Formalisierung und Integration, betrachten aber inhaltlich Entscheidungsfreiheiten bzw. Dezentralisierung. Vgl. auch Abschnitt 4.2.5.1.

## 4.2.6 Dezentralisierung von Entscheidungen

### 4.2.6.1 Konzeptualisierung

Dezentralisierung beschreibt den Grad, zu dem Entscheidungen in der organisationalen Hierarchie zu den einzelnen Mitarbeitern delegiert werden und den Grad, zu dem Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen an Entscheidungen teilhaben können.<sup>473</sup> Viele Autoren wählen eine Argumentation über die Zentralisierung von Entscheidungen und stellen in der Regel negative Auswirkungen fest. Beispielsweise wird eine Zentralisierung in Organisationen generell mit Konflikten<sup>474</sup> und einem verminderten Zusammenhalt zwischen Abteilungen verbunden.<sup>475</sup> Sie wird außerdem mit einer eingeschränkten Innovativität in Zusammenhang gebracht<sup>476</sup> und mit negativen Effekten auf Marktorientierung und die interne Generierung und Verbreitung von Wissen verknüpft.<sup>477</sup> Umgekehrt werden die entsprechenden positiven Effekte von einer Dezentralisierung von Entscheidungen erwartet.<sup>478</sup>

Der zentrale Gedanke hinter dieser Wirkung ist, dass weitreichende Entscheidungsfreiheiten einen motivierenden Effekt auf die Mitarbeiter haben und so eine größere Identifikation mit den Aufgaben entsteht, was Gupta/Raj/Wilemon (1986) mit „commitment“ und „feeling of ownership“ beschreiben.<sup>479</sup> Außerdem wird daraus die Motivation der Mitarbeiter abgeleitet, Konflikte oder Herausforderungen unter sich zu lösen. Sie soll zu einer höheren Bereitschaft zum Informationsaustausch führen. Darüber hinaus wird den Informationen mehr Glaubwürdigkeit zugeschrieben, wenn sie dezentral zwischen Mitarbeitern auf gleicher Hierarchiestufe ausgetauscht werden.<sup>480</sup>

An der Schnittstelle von Logistik und Marketing haben Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) einen negativen Zusammenhang zwischen der Zentralisierung von Entscheidungen und dem

<sup>473</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 96, Dewsnap/Jobber (2000), S. 111. In der Regel wird Dezentralisierung über Zentralisierung von Entscheidungen definiert, vgl. z. B. Dewsnap/Jobber (2000), S. 111, Rouziès et al. (2005), S. 116. Vgl. die häufig referenzierte Definition von Aiken/Hage (1968), S. 924, als Grad, zu dem Entscheidungskompetenz auf höheren Hierarchieebenen einer Organisation angesiedelt ist.

<sup>474</sup> Vgl. Menon/Jaworski/Kohli (1997), S. 191.

<sup>475</sup> Vgl. Menon et al. (1999), S. 24, 32, Menon/Jaworski/Kohli (1997), S. 194, Rouziès et al. (2005), S. 116.

<sup>476</sup> Vgl. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11.

<sup>477</sup> Vgl. Jaworski/Kohli (1993), S. 61, Kohli/Jaworski (1990), S. 11. Ruekert/Walker Jr/Roering (1985), S. 18, postulieren einen effizienzsteigernden Effekt von Zentralisierung, beziehen diesen in ihrem konzeptionellen Artikel aber auf die situativen Umstände und postulieren diesen bei einem relativ stabilen, wenig komplexen Umfeld und häufig wiederkehrenden Aufgaben.

<sup>478</sup> Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 111, 114. Die Effekte von Zentralisierung und Dezentralisierung konnten nur zum Teil gezeigt werden. Vgl. die Aufstellung bei Dewsnap/Jobber (2000), S. 112 f. Vgl. auch die Diskussion bei Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11.

<sup>479</sup> Vgl. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11.

<sup>480</sup> Vgl. Gupta/Wilemon (1988), S. 27, Dewsnap/Jobber (2000), S. 114.

Informationsfluss bzw. der Integration postuliert, konnten diesen jedoch nicht nachweisen.<sup>481</sup> Sie argumentieren über eine positive Wirkung von Dezentralisierung und schreiben Abteilungen in zentralisierten Unternehmen eine stärkere Abgrenzung untereinander zu.

#### 4.2.6.2 Hypothese

Mit einer hohen Entscheidungsfreiheit auf Mitarbeiterebene wird eine Konfliktlösungsbereitschaft als Grundlage einer gemeinsamen Arbeit an Aufgaben und möglichen Problemen verbunden, indem die Mitarbeiter mit mehr Entscheidungsfreiheiten ein größeres Verantwortungsgefühl für die Aufgaben haben<sup>482</sup> und eine Motivation, Probleme direkt unter sich auf der eigenen Hierarchieebene zu lösen.<sup>483</sup> Außerdem wird erwartet, dass die Bereitschaft steigt, Informationen auszutauschen und die Arbeit zu koordinieren,<sup>484</sup> um Entscheidungsprozesse auf unteren Ebenen voranzutreiben, die nicht über die Hierarchie laufen. Die Bereitschaft zum Informationsaustausch wird außerdem mit einer erhöhten Glaubwürdigkeit assoziiert, die sich positiv auf das gegenseitige Verständnis und die Wertschätzung untereinander auswirkt.<sup>485</sup> Somit werden mit einer Dezentralisierung von Entscheidungen wichtige Facetten eines kooperativen Verhaltens von Logistik und Vertrieb positiv beeinflusst.

Mit einer Dezentralisierung von Entscheidungen wird die Verantwortung der Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb erhöht, was auch Ergebnisse von funktionsübergreifenden Prozessen betrifft. Das kann bspw. bedeuten, dass Entscheidungen über konkrete Fälle, wie eine Priorisierung verschiedener Kunden oder in der Lagerhaltung ablaufen soll, ohne Einbindung des Managements direkt unter den Mitarbeitern getroffen werden, so z. B. auf Basis direkt ausgetauschter Forecast-Daten.<sup>486</sup> Damit werden den Mitarbeitern v. a. die komplementären Rollen deutlich, die Logistik- und Vertriebsmitarbeiter jeweils in gemeinsamen Prozessen einnehmen. Somit betrifft die Dezentralisierung von Entscheidungen die Subkategorisierung, d. h. die Identifikation der Mitarbeiter als Verantwortliche für bestimmte Aufgaben im übergeordneten Prozess. Im Rahmen der Theorie der sozialen Identität schwächt dies die

---

<sup>481</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 96 ff.

<sup>482</sup> Vgl. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11.

<sup>483</sup> Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 114.

<sup>484</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 96.

<sup>485</sup> Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 114, Moenaert/Souder (1990), S. 99. Gupta/Wilemon (1988), S. 21 ff., zeigen direkte Zusammenhänge von verschiedenen Facetten der Glaubwürdigkeit und der Kooperation von Marketing und F&E.

<sup>486</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 9

Abgrenzungen zwischen Logistik und Vertrieb und sollte zu mehr gefühlter Gemeinsamkeit und erhöhter Kooperation führen. Insofern ergibt sich die folgende Hypothese:

*H2f: Die Dezentralisierung von Entscheidungen von Logistik und Vertrieb wirkt positiv auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

## 4.2.7 Gemeinsame Weiterbildungen

### 4.2.7.1 Konzeptualisierung

Verschiedene Autoren betonen den Integrationsaspekt, der von Weiterbildungen ausgeht<sup>487</sup> und der insbesondere darin besteht, das Wissen der verschiedenen Bereiche übereinander zu erweitern. So definieren Maltz/Kohli (2000) multifunktionales Training als „the degree to which managers in one functional area are provided with opportunities and encouraged to learn about other functional areas.“<sup>488</sup> Generell können *Trainings* und *Fortbildungen* oder *Seminare* unterschieden werden, wobei Trainings vor allem praktische Aspekte umfassen, während Fortbildungen und Seminare vorrangig theoretische Inhalte haben.<sup>489</sup> Außerdem wird teilweise differenziert, ob es sich um Weiterbildungen *miteinander* zu allgemeinen Themen oder *übereinander* z. B. über abteilungsbezogene Prozesse handelt. In dieser Arbeit sollen jeweils beide Aspekte berücksichtigt werden.<sup>490</sup>

Murphy/Poist (1996) führen an der Schnittstelle von Logistik und Marketing Trainings und Fortbildungen als Integrationsmechanismus auf, die im Ranking von 14 verschiedenen Integrationsmechanismen an zehnter Stelle hinsichtlich der Nutzung steht.<sup>491</sup> Der inhaltliche Schwerpunkt liegt dabei auf Trainings und Fortbildungen der Funktionen übereinander aber nicht miteinander. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) untersuchen die Wirkung von Trainings und Fortbildungen, beziehen sich jedoch insbesondere auf einen Kundenfokus. Sie stellen eine positive Wirkung in Bezug auf die interne Informationsverbreitung sowie die Koordination der Aktivitäten von Logistik und Marketing fest.<sup>492</sup> Umgekehrt beschreiben Ellinger/Keller/Hansen (2006) fehlendes Wissen der Bereiche übereinander und als Teilaspekt

<sup>487</sup> Vgl. z. B. Maltz/Kohli (2000), S. 481, Chimhanzi (2004), S. 719 f., Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 94, Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 400, Dawes/Massey (2005), S. 1332 f.

<sup>488</sup> Maltz/Kohli (2000), S. 489.

<sup>489</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 94.

<sup>490</sup> Vgl. Maltz/Kohli (2000), S. 489, deren Operationalisierung ebenfalls Weiterbildungen der Abteilungen miteinander und über die Inhalte des jeweils anderen Bereiches.

<sup>491</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 19, 22.

<sup>492</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 101.

davon fehlende abteilungsübergreifende Trainings als wesentliche Barriere für ein kooperatives Verhalten von Logistik und Marketing.<sup>493</sup>

#### 4.2.7.2 Hypothese

Wie oben beschrieben dienen gemeinsame Fortbildungen und Trainings im Wesentlichen dazu, das Wissen der Bereiche übereinander zu erweitern. Damit einher geht ein stärkeres Verständnis der verschiedenen Rollen, Ziele und Prioritäten der anderen Funktion, das das gemeinsame Verständnis fördert.<sup>494</sup>

Durch das gemeinsame Verständnis, das von Fortbildungen und Trainings und dem gewonnenen Wissen übereinander gefördert wird, werden die Abteilungsabgrenzungen geschwächt. Der persönliche Kontakt in gemeinsamen Weiterbildungen trägt ebenfalls hierzu bei. Dies entspricht dem Prozess der Dekategorisierung der Theorie der sozialen Identität.<sup>495</sup> Je nach Schulungsinhalt werden außerdem Gemeinsamkeiten, wie bspw. die gemeinsame Verantwortung für Customer Service Prozesse, betont, was zu einer Rekategorisierung bzw. Subkategorisierung führt. St. John/Young/Miller (1999) beschreiben dies als Sozialisierungseffekt, indem gemeinsame Weiterbildungen dazu beitragen, eine Kultur gemeinsamer Werte als Teilaspekt der Kooperation zu fördern.<sup>496</sup> Daraus leitet sich die folgende Hypothese ab:

*H2g: Gemeinsame Weiterbildungen von Logistik und Vertrieb wirken positiv auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

### 4.2.8 Mitarbeiteraustausch und Job Rotation

#### 4.2.8.1 Konzeptualisierung

Mitarbeiteraustausch und Job Rotation zwischen Bereichen gelten als Personalentwicklungsmaßnahmen, die den zusätzlichen Effekt haben, dass das Wissen der Bereiche übereinander erweitert wird, indem sowohl der wechselnde Mitarbeiter als auch dessen neue Kollegen weitreichende Gelegenheiten haben, Wissen zu erwerben und

<sup>493</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 12.

<sup>494</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Maltz/Kohli (2000), S. 481. Maltz/Kohli (2000) sehen in gemeinsamen Fortbildungen einen direkten Beitrag zum Abbau von Missverständnissen, die aus Differenzen in den Thought Worlds verschiedener Bereiche resultieren. Vgl. auch Chimhanzi (2004), S. 719. Ähnlich Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 400, die hervorheben, dass Schulungen geeignet sind, Wahrnehmungs- und Wissenskonflikte abzubauen.

<sup>495</sup> Vgl. ähnlich Knollmann (2007), S. 210 f. Vgl. ähnlich die Arbeiten von Sieber (2008), Birl (2007), Grieshop (2008).

<sup>496</sup> Vgl. St. John/Young/Miller (1999), S. 116, Chimhanzi (2004), S. 719.

auszutauschen.<sup>497</sup> Die Weiterentwicklung von Mitarbeitern über Bereichsgrenzen ist dabei nicht auf eine Rotation im engeren Sinne und den temporären gegenseitigen Austausch beschränkt.<sup>498</sup> Vielmehr entstehen die Effekte aus der Job Rotation und durch den dauerhaften Wechsel in die andere Abteilung gleichermaßen.<sup>499</sup> Außerdem können verschiedene Hierarchieebenen im Fokus stehen, wobei in der Regel Führungskräfte eher dauerhaft wechseln, während auf Mitarbeiterebene beide Formen zutreffen können.<sup>500</sup>

Im Kontext der Schnittstelle von Logistik und Marketing schlagen Murphy/Poist (1996) Job Rotation oder Jobwechsel über die Bereichsgrenzen hinweg vor.<sup>501</sup> In ihrer Studie liegt die Maßnahme im Ranking von 14 Mechanismen auf dem vorletzten Platz hinsichtlich der Häufigkeit der Nutzung und auf dem 12. Platz hinsichtlich der geplanten Nutzung.

#### 4.2.8.2 Hypothese

Wenn Mitarbeiter zwischen den Bereichen Logistik und Vertrieb wechseln, bringen sie Wissen aus ihrem bisherigen Bereich mit. Dieses kontextabhängige Wissen kann im neuen Bereich eingebracht werden und trägt zum gegenseitigen Verständnis als einer Facette des Konstruktes Kooperation bei.<sup>502</sup> Somit sind Mitarbeiteraustausch und Job Rotation „vorzüglich geeignet, auf lange Frist die Ressort- oder Rollenkonflikte zu reduzieren.“<sup>503</sup> Außerdem unterstützen die bestehenden persönlichen Beziehungen der Mitarbeiter die Vernetzungen und den Wissensaustausch zum vorigen Bereich, so dass Mitarbeiter auch außerhalb ihrer eigentlichen bereichstypischen Rolle agieren bzw. die Rolle eines ‚gatekeepers‘ einnehmen.<sup>504</sup>

Der Austausch von Mitarbeitern bzw. die Job Rotation zwischen Logistik und Vertrieb ruft den in der Theorie der sozialen Identität beschriebenen Prozess der Dekategorisierung hervor. Sie wirkt als Maßnahme zur Personalisierung, so dass das Individuum in Interaktionen stärker hervortritt.<sup>505</sup> Zunächst bestehende Stereotype über die anderen Abteilungen können

<sup>497</sup> Vgl. Song/van der Bij/Weggeman (2006), S. 176 f.

<sup>498</sup> Vgl. die Definition von Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 400, als befristeten Wechsel zwischen den Teilbereichen.

<sup>499</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 205.

<sup>500</sup> Vgl. Song/van der Bij/Weggeman (2006), S. 186.

<sup>501</sup> Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 22 f.

<sup>502</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 205.

<sup>503</sup> Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 400 in ihrem konzeptionellen Überblick. Sie beziehen die Wirkung lediglich auf Job Rotation. Dieser positive Effekt kann aber auch dem langfristigen Wechsel von Mitarbeitern zugeschrieben werden.

<sup>504</sup> Vgl. Moenaert/Souder (1990), S. 100 ff., die die Bildung von sogenannten ‚gatekeepers‘ als Mitarbeiter mit einer Art Bindungsfunktion als Folge von Mitarbeitertransfers sehen und ‚out of role-behavior‘ hervorheben.

<sup>505</sup> Vgl. Sieber (2008), S. 234 f. Vgl. auch Knollmann (2007), Birl (2007), Grieshop (2008).

hinterfragt und abgebaut werden. Die Maßnahme wirkt auch über sprachliche Aspekte auf die soziale Identifikation. Indem bereichstypische Sprachelemente durch die Mitarbeiter verbreitet werden, werden Barrieren zwischen Thought Worlds reduziert, indem die Sprachen untereinander verständlicher werden.<sup>506</sup> Chimhanzi (2004) entwickelt diesen Gedanken noch weiter: „Such an arrangement is viewed as potentially reducing thought-worlds, and language and physical barriers between functions, enhancing use of information and improving cross-functional co-ordination.“<sup>507</sup> Die Gruppengrenzen treten mehr in den Hintergrund und die Interaktionen zwischen Mitarbeitern beider Bereiche sind durch persönliche Kontakte geprägt, die sich am Individuum orientieren und nicht an gruppenspezifischen Stereotypen, was in Summe die Bindungen zwischen den Bereichen verstärkt. Entsprechend wird die folgende Hypothese abgeleitet:

*H2h:  Mitarbeiteraustausch und Job Rotation zwischen Logistik und Vertrieb wirken positiv auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

## **4.2.9 Räumliche Nähe**

### **4.2.9.1 Konzeptualisierung**

Als weiterer Integrationsmechanismus gilt das Schaffen von räumlicher Nähe der Mitarbeiter. Eine hohe räumliche Nähe liegt vor, wenn die Mitarbeiter beider Abteilungen sich schnell (zu Fuß) erreichen können, in direkter Nähe voneinander ihren Arbeitsplatz haben und sich schnell zu spontanen persönlichen Treffen einfinden können.<sup>508</sup> Dabei ist das Verständnis der räumlichen Nähe in dieser Arbeit eine subjektiv empfundene Nähe bzw. Zugänglichkeit, die mit der schnellen Erreichbarkeit der Mitglieder der anderen Abteilung einhergeht.<sup>509</sup> Zwar könnte die räumliche Nähe auch absolut verstanden werden,<sup>510</sup> so dass diese in Metern oder in Standorten (gleiches Büro, Flur, Gebäude, Standort) operationalisiert würde, jedoch ist mit einer absoluten räumlichen Nähe nicht gesichert, ob nicht trotzdem empfundene physische Barrieren wie unterschiedliche Gebäude eine gefühlte Trennung verursachen.<sup>511</sup>

---

<sup>506</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 205.

<sup>507</sup> Chimhanzi (2004), S. 720.

<sup>508</sup> Vgl. Högl/Proserpio (2004), S. 1155 f.

<sup>509</sup> Vgl. z. B. Sieber (2008), S. 225 f.

<sup>510</sup> Vgl. hierzu Maltz/Kohli (1996), S. 60, Maltz/Kohli (2000), S. 489, Maltz/Souder/Kumar (2001), S. 81.

<sup>511</sup> Vgl. Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1286, 1290, Hitt/Hoskisson/Nixon (1993), S. 171.



#### 4.2.9.2 Hypothese

Der Zusammenhang von räumlicher Nähe der Mitarbeiter verschiedener Abteilungen und deren Kooperation wird von einigen Autoren begründet, indem die Folgen einer räumlichen *Trennung* betrachtet werden.<sup>512</sup> Bei Logistik und Vertrieb kann eine räumliche Trennung beispielsweise bestehen, wenn die Logistik am Produktionsstandort oder in einem Logistikzentrum angesiedelt ist und der Vertrieb an anderen Vertriebsstandorten. Diese räumliche Trennung wirkt sich aus sachlogischer Sicht insbesondere auf kommunikative und interaktive Aspekte aus, die die Koordination, gemeinsames Verständnis und gefühlte Einheit als Elemente von Kooperation erschweren.

Räumliche Distanz wird mit hohen Kommunikationskosten durch Reisen, Koordination für persönliche Treffen oder die aufwändige Nutzung von technischen Kommunikationsmöglichkeiten assoziiert.<sup>513</sup> Dies vermag zudem nicht die gleiche persönliche Nähe herzustellen, wie sie durch räumliche Nähe aufgebaut werden kann und verringert die wahrgenommene Einheit als ein Team. Umgekehrt ermöglicht die räumliche Nähe Spontaneität und damit einen informellen Charakter der Kommunikation. Entscheidungen können schneller getroffen und Anliegen schneller geklärt werden. Entsprechend entsteht eine positive Wirkung auf die *Koordination der Aktivitäten*.

Räumliche Nähe oder Trennung beeinflusst die soziale Identifikation, die sich ihrerseits auf die Kooperation auswirkt. Griffin/Hauser (1996) heben den Bezug von räumlicher Nähe zu Thought Worlds und damit auch der sozialen Identifikation hervor. Das Fehlen räumlicher Nähe „solidifies separate thought worlds, encourages short-cut, jargon-filled language development and heightens perceptions of personality differences.“<sup>514</sup> Da die räumliche Nähe von Logistik und Vertrieb den persönlichen Kontakt vereinfacht, greift die Möglichkeit der Personalisierung der Interaktionen. So kann entsprechend der Theorie der sozialen Identität ein Dekategorisierungsprozess einsetzen, durch den die individuellen Mitglieder der einzelnen Bereiche wahrgenommen werden.<sup>515</sup> Damit treten die Grenzen zwischen beiden Bereichen zurück und das Gemeinsamkeitsgefühl wird verstärkt. Zusätzlich kann sich unter gewissen Umständen auch eine Rekategorisierung als gemeinsame Einheit entwickeln, wenn die

<sup>512</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Maltz/Kohli (1996), S. 52, und Griffin/Hauser (1996), S. 197. Dies liegt vermutlich in der häufiger auftretenden physischen Trennung von Marketing und F&E als betrachteter Schnittstelle. Ähnlich Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 401, mit dem Begriff ‚Distanzgestaltung‘.

<sup>513</sup> Vgl. Maltz/Kohli (1996), S. 52, Dewsnap/Jobber (2000), S. 114.

<sup>514</sup> Griffin/Hauser (1996), S. 197.

<sup>515</sup> Vgl. Sieber (2008), S. 236, Knollmann (2007), S. 213. Ähnlich die Arbeiten von Birl (2007) und Grieshop (2008).

räumliche Verteilung die Verantwortlichkeiten widerspiegelt, so dass zum Beispiel alle Verantwortlichen für eine Produktgruppe im gleichen Büro sitzen. Daher wird die folgende Hypothese formuliert:

*H2i: Die räumliche Nähe der Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb wirkt positiv auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

### 4.3 Thought World Differenzen

Die dritte Forschungsfrage befasst sich mit den Wirkungen unterschiedlicher Thought Worlds von Logistik und Vertrieb.<sup>516</sup> Hierzu wird im folgenden Abschnitt die in Abschnitt 2.4.2.5 vorgestellte Auswahl der Thought World Differenzen von Logistik und Vertrieb konzeptualisiert. Im Einzelnen sind dies drei Thought World Differenzen im Bereich Orientierungen (Kosten- und Umsatzorientierung, Prozess- und Kundenorientierung und kurzfristige und langfristige zeitliche Orientierung), sowie vier Thought World Differenzen im Bereich Kompetenzen (Marktwissen, Prozesswissen, Social Skills und der fachliche Bildungshintergrund). Zu den Thought World Differenzen werden jeweils Hypothesen zu deren Wirkung auf die Kooperation und zu ihrem Zusammenhang mit der Distribution Service Performance hergeleitet.

Thought World Differenzen gelten als hinderlich für die *Kooperation*, wie in Abschnitt 2.4.2.3 mit den direkten Konsequenzen von Thought Worlds umrissen wurde. Dies lässt sich mit der Theorie der sozialen Identität begründen. Danach sind die Unterschiede zwischen Gruppen bzw. Abteilungen innerhalb der Gruppen zur Bildung der Gruppenidentität förderlich, behindern aber die Kooperation und erhöhen das Konfliktpotenzial. Je größer die Unterschiede beider Bereiche in ihren Thought Worlds sind, desto mehr werden sie sich nach außen abgrenzen, desto geringer ist das gegenseitige Verständnis ausgeprägt, desto schwieriger wird es sein, gemeinsame Ziele zu erreichen und desto schwieriger ist letztlich die Umsetzung von Kooperation zwischen Logistik und Vertrieb.<sup>517</sup>

Der direkte Zusammenhang von Thought World Differenzen mit der *Distribution Service Performance* ist nicht eindeutig. In der Literatur werden gegensätzliche Wirkrichtungen beschrieben, die sowohl positive als auch negative Effekte von Thought World Differenzen auf den Erfolg vermuten lassen. Der generelle Zusammenhang ist mit dem ressourcenbasierten Ansatz erklärt, nach dem *besondere* Ressourcen – dies kann auch eine

---

<sup>516</sup> Vgl. Abschnitt 1.2.

<sup>517</sup> Vgl. Abschnitte 2.4.2.2, 2.4.2.3 und 3.4

Kombination von Orientierungen oder Kompetenzen sein – dem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen. Es ist jedoch nicht klar, ob dabei sehr unterschiedliche oder sehr ähnliche Kombinationen erfolgsträchtig sind. Daher wird für Thought World Differenzen und Distribution Service Performance lediglich ein kausaler Zusammenhang postuliert, während explorativ ermittelt wird, ob ein positiver oder negativer Effekt vorliegt. Für die spätere Analyse ist dann zu beachten, dass zum einen mit den Anhaltspunkten aus dem ressourcenbasierten Ansatz ein direkter Zusammenhang von Thought World Differenzen zur Distribution Service Performance vermutet wird. Zum anderen besteht auch ein indirekter Effekt durch die Mediation des Zusammenhangs mit der Kooperation von Logistik und Vertrieb. Durch den negativen Effekt von Thought World Differenzen auf Kooperation und wiederum den positiven Effekt von Kooperation auf Distribution Service Performance, der in Abschnitt 4.1.3 abgeleitet wurde, besteht auch dieser zusätzliche Wirkungspfad. Nach der Argumentation des ressourcenbasierten Ansatzes werden besondere Fähigkeiten von Logistik und Vertrieb durch eine gelungene Kooperation und die damit entstehende soziale Komplexität schwerer imitierbar gemacht, können so als Ressourcen noch verstärkt werden und damit zum gemeinsamen Erfolg führen. Daher müssen in der Analyse und Interpretation beide Einzeleffekte und der Gesamteffekt betrachtet werden.

### 4.3.1 Kosten- und Umsatzorientierung

#### 4.3.1.1 Konzeptualisierung

Als dominierende Zielorientierung wird häufig die *Kostenorientierung der Logistik* beschrieben, die einer *Umsatzorientierung des Vertriebs* gegenübersteht.<sup>518</sup> Zielorientierungen treten sowohl kurzfristig im Alltagsgeschäft zu Tage als auch langfristig, da sie Bestandteil der Planung, Zieldefinition und Strategie sein können. Die Kostenorientierung der Logistik spiegelt sich in effizienzbezogenen Zielen wider, beispielsweise in Bezug auf Kapitalbindung, Lagerbestände und Transportkosten oder generell in der Optimierung und Standardisierung von Prozessen.<sup>519</sup> Auf Seiten des Vertriebs dominieren volumenorientierte Ziele, die sich auf Umsatzvolumen pro Kunde oder

---

<sup>518</sup> Vgl. Zentes (2004), S. 256: „Marketing-Effektivität bildet somit zunächst einen Gegenpol zur Logistik-Effizienz.“ Vgl. auch Schramm-Klein (2004), S. 5 f., und Schramm-Klein/Morschett (2006), S. 279. Dies zeigte sich auch in den Pretest-Interviews, in denen diese Orientierungen als einer der wesentlichen Konfliktpunkte genannt wurden.

<sup>519</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1096, mit „line fill rates, order fill rates“ sowie „increasing efficiencies and cost-effectiveness“ und Céspedes (1995), S. 67, mit „cost efficiencies in the provision of services“. Vgl. auch Burcher/Lee/Sohal (2007), S. 554, die feststellen, dass Möglichkeiten, Effizienzen zu verbessern, als Quellen hoher Arbeitszufriedenheit für Logistikmanager gelten.

Produktlinie beziehen und sich in den Incentivierungssystemen niederschlagen.<sup>520</sup> Somit sind Kosten- und Umsatzorientierung die bestimmenden *Zielorientierungen* von Logistik und Vertrieb. Sie bezeichnen das Ausmaß, zum dem Logistik und Vertrieb ihr Alltagsgeschäft, ihre Planung und operative und strategische Ziele an Kosten oder Umsätzen ausrichten.

#### 4.3.1.2 Hypothesen

Mit der Ausrichtung der Logistik auf Kosten und des Vertriebs auf Umsätze ist ein klassisches Konfliktfeld zwischen beiden Bereichen angesprochen. Dies bringt gegenläufige Prioritäten mit sich, die sich die Bereiche gegenseitig vorwerfen: „Overall, logistics perceives that marketing's priority is to make sales regardless of the consequences, while marketing believes that logistics' priority is to reduce costs regardless of the effect on customer service.”<sup>521</sup> Die konsequente Ausrichtung der Aktivitäten an diesen Zielen beeinflusst die Prioritäten beider Abteilungen, birgt ein hohes Konfliktpotenzial und behindert eine effektive Kooperation. Sie kann beispielsweise dazu führen, dass die Logistik aus Kostengründen und zur Komplexitätsreduktion besondere Services für Kunden blockiert. Dies behindert die individualisierte Kundenbearbeitung und das Umsatzstreben des Vertriebs und kann Umsatzverluste zur Folge haben.<sup>522</sup> Ein weiteres Beispiel sind Differenzen, die daraus entstehen, dass der Vertrieb eine hohe Produktverfügbarkeit anstrebt, um Umsätze zu generieren, was zu Lasten der Lagerbestandsoptimierung der Logistik geht.<sup>523</sup> Entsprechend der Theorie der sozialen Identität führen die unterschiedlichen Zielorientierungen dazu, dass die Bereiche intern Rechtfertigung für das zielgerichtete Handeln finden. Gleichzeitig grenzen sie sich damit ab und bewerten die Ziele des jeweils anderen Bereichs negativ bzw. reagieren darauf unkooperativ und mit Unverständnis, wie die obigen Beispiele zeigen. Entsprechend wird die Kooperation zwischen Logistik und Vertrieb bei starken Differenzen hinsichtlich ihrer Kosten- und Umsatzorientierung beeinträchtigt.<sup>524</sup>

---

<sup>520</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086, Garver/Mentzer (2000a), S. 51 f., Schramm-Klein/Morschett (2006), S. 278 f. Vgl. auch Cespedes (1995), S. 67, der den Fokus von Vertriebszielen in den meisten Firmen bei Umsatzzielen sieht und weniger bei Zielen, die an Gewinnen oder bestimmten Aufgaben orientiert sind. Cespedes (1995), S. 73, erwähnt zwar auch Beispiele einer Profit-Orientierung des Vertriebs, zeigt allerdings in einem Beispiel damit verbundene Probleme auf und betont, dass diese eher selten umgesetzt wird.

<sup>521</sup> Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 8. Vgl. ähnlich S. 6.

<sup>522</sup> Vgl. Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 11, Schramm-Klein (2004), S. 4. Tellefsen/Eyuboglu (2002), S. 159, führen einen ähnlichen Konflikt an, bei dem der Vertrieb besondere Services durch Sonderlieferungen verlangt und dabei eine hohe Distributionseffizienz der Logistik behindert.

<sup>523</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 68.

<sup>524</sup> Der Zusammenhang von Zieldifferenzen und Kooperation legt gleichzeitig nahe, dass der Einsatz von gemeinsamen Zielen die Thought World Differenzen schmälert sowie den Zusammenhang moderiert. Die Betrachtung des Zusammenhangs von Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen ist generell ein Ansatz für die weitere Forschung. Vgl. Abschnitt 8.2.

*H3.1a: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf Kosten- und Umsatzorientierung haben eine negative Wirkung auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

Betrachtet man die direkte Wirkung von Unterschieden in der Zielorientierung von Logistik und Vertrieb, ist zunächst zu vermuten, dass gegensätzliche Ziele der Abteilungen eine gemeinsame Leistung beeinträchtigen. Schramm-Klein (2004)<sup>525</sup> beschreibt hierzu, dass dies zwar bei isolierter Betrachtung der Bereiche so erscheint, die Ziele jedoch durchaus als interdependent zu verstehen sind und komplementär gestaltet sein können. Das Marketing kann durch effektive Maßnahmen in der Planung dazu beitragen, Überbestände und hohe Kapitalbindungskosten der Logistik zu minimieren und damit besonders auf kostenbezogene Logistikziele wirken. Die Logistik kann ihrerseits bei einer hohen Flexibilität und Schnelligkeit dabei unterstützen, Kundenwünsche zu erfüllen und auf höherer Ebene Umsatzziele zu realisieren.

Aus der Perspektive des ressourcenbasierten Ansatzes können Orientierungen als Kompetenzen des Unternehmens aufgefasst werden und als Set an Fähigkeiten, das den Abteilungen eine besondere Leistungsfähigkeit für ihre Aufgaben ermöglicht. Gelingt es einem Unternehmen, diese Fähigkeiten kompatibel zu gestalten und als Wettbewerbsvorteil zu nutzen, kann sich eine positive Wirkung auf die Distribution Service Performance einstellen. Bestehen jedoch schwer zu überbrückende Differenzen in der Zielorientierung und damit unterschiedliche Prioritäten und Wege, wie die Bereichsziele zu erreichen sind, wird auch das gemeinsame Ziel einer hohen Distribution Service Performance nur schwierig zu verfolgen sein. Somit lässt sich festhalten, dass Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in ihrer Kosten- und Umsatzorientierung einen Zusammenhang zum Erfolg aufweisen. Es kann jedoch vorab nicht bestimmt werden, ob der Effekt positiv oder negativ ist.

*H3.2a: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf Kosten- und Umsatzorientierung wirken sich auf die Distribution Service Performance aus.*

---

<sup>525</sup> Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 6-8. Sie bezieht sich auf Marketing, die Aussagen können jedoch auch auf die Vertriebsplanung und die im Vertrieb umgesetzten Maßnahmen übertragen werden.

## 4.3.2 Prozess- und Kundenorientierung

### 4.3.2.1 Konzeptualisierung

Als wesentliche *Objektorientierung*, die beschreibt, nach welchem zentralen Objekt Abteilungen ihre Aktivitäten ausrichten, wird für den Vertrieb die Kundenorientierung hervorgehoben.<sup>526</sup> Seine Perspektive ist nach außen auf den Kunden gerichtet: „external toward the customer and the customer order“.<sup>527</sup> Entsprechend wird die Arbeit des Vertriebs durch Kunden und Kundenbeziehungen dominiert. Er konzentriert sich in seiner Arbeit darauf, Kundenpotenziale zu erschließen<sup>528</sup> und die Bedürfnisse von Kunden zu erfüllen.<sup>529</sup>

Im Gegensatz zum Kunden als extern gelagertem Objekt des Vertriebs, ist das zentrale Objekt in der Logistik anders gestaltet. Hier ist eine Prozessorientierung in der alltäglichen Arbeit die unterscheidende und entscheidende Objektorientierung.<sup>530</sup> Dies ergibt sich aus der funktionalen Perspektive der Logistik auf interne Prozesse, mit dem Ziel des „sustaining [the] product flow to the customer.“<sup>531</sup> Sie ist eng verknüpft mit der Flussorientierung, die die Arbeit der Logistik prägt. Die Logistik gilt als leistungserstellungsorientiert,<sup>532</sup> wobei ihre Leistung vorwiegend an unternehmensinternen Maßen festgemacht wird.<sup>533</sup> Die Logistik zielt darauf ab, die Bedürfnisse von Kunden möglichst optimal zu erfüllen und „die dafür erforderlichen Prozesse möglichst kostengünstig umzusetzen.“<sup>534</sup> Auch wenn es also darum geht, Kundenanforderungen zu erfüllen, stehen Prozesse im Vordergrund der Arbeit der Logistik.

Als wesentliche Objektorientierungen beider Bereiche werden somit die *Prozessorientierung und die Kundenorientierung* angesehen.<sup>535</sup> Darunter wird das Ausmaß verstanden, zu dem Logistik und Vertrieb ihre Arbeitsaktivitäten an Prozessen oder Kunden ausrichten.

<sup>526</sup> Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 2, Cespedes (1995), S. 51. Homburg/Jensen (2007), S. 126, ziehen den Vergleich zum Marketing, dem sie eine Produktorientierung zuschreiben.

<sup>527</sup> Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086. Vgl. auch Schramm-Klein (2004), S. 3, Tellefsen/Eyuboglu (2002), S. 159, Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6, Dewsnap/Jobber (2002), S. 879, 887.

<sup>528</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 313, die den Vertrieb in diesem Zusammenhang als outputorientiert beschreiben.

<sup>529</sup> Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 2.

<sup>530</sup> Vgl. Zentes (2004), S. 255 f.

<sup>531</sup> Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086.

<sup>532</sup> Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 313.

<sup>533</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6.

<sup>534</sup> Schramm-Klein (2004), S. 2.

<sup>535</sup> Vgl. zum Gegensatz der Kunden- und Prozessorientierung auch Schramm-Klein (2004), S. 2 ff., die diese beiden Ziele als Konfliktbereich (zwischen Logistik und Marketing) explizit nennt. In verschiedenen Pretest-Interviews wurden als wesentlicher Gegensatz und Konfliktquelle die Orientierung des Vertriebs nach außen auf die Kunden und die der Logistik auf interne Prozesse genannt.

#### 4.3.2.2 Hypothesen

Wie bei der Zielorientierung entsteht auch bei der Objektorientierung der Eindruck, dass sich Logistik- und Vertriebsorientierung diametral gegenüberstehen. Bei einer nach innen ins Unternehmen orientierten Logistik mit ihrer Prozessorientierung und einem extern gerichteten Vertrieb mit seiner Kundenorientierung lassen sich unterschiedliche Prioritäten in deren Handeln ableiten. „Die unterschiedlichen Systemsichten [Kundenorientierung und Prozessorientierung, Anm. d. V.], die in den beiden betrachteten Funktionen zu Grunde gelegt werden, führen dazu, dass sich Zieldivergenzen auf der intrafunktionalen Ebene ergeben können.“<sup>536</sup> Dies zeigt sich insbesondere in der Konzentration des Vertriebs auf einzelne Kunden und deren Bedürfnisse, während die Logistik sich auf interne Prozesse und deren Standardisierung konzentriert. Ähnlich wie bei den Zielorientierungen führen die unterschiedlichen Orientierungen zu Konflikten bis hin zu gegenseitigen Vorwürfen beider Bereiche. Dabei wird der Vertrieb nicht nur als kundenorientiert beschrieben, sondern als distanziert vom Unternehmen und uninteressiert an dessen internen Vorgängen.<sup>537</sup> Umgekehrt ist die Wahrnehmung des Vertriebs über die Logistiker: „Marketing managers think that logisticians [...] are more focused on internal metrics than on meeting customer requirements.“<sup>538</sup> Diese Beschreibungen sind Ausdruck für die Abgrenzung und – tendenziell negative – Bewertung der jeweiligen Outgroup, wie sie durch die Theorie der sozialen Identität erklärt wird. Die unterschiedlichen zentralen Objekte führen letztlich zu Unverständnis gegenüber unterschiedlichen Prioritäten und behindern so die Kooperation zwischen Logistik und Vertrieb.

*H3.1b: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf Prozess- und Kundenorientierung haben eine negative Wirkung auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

Die Definition der Distribution Service Performance fasst als Maß die Ergebnisse von Kundenorientierung und Prozessorientierung zusammen, indem sie abbildet, inwiefern es dem Unternehmen gelingt, vielfältige Kundenwünsche durch leistungsfähige Prozesse zu erfüllen.<sup>539</sup> Vergleichbar zu Kosten- und Umsatzorientierung impliziert dies, dass die gemeinsame Zielerreichung von Logistik und Vertrieb hinsichtlich der Distribution Service

<sup>536</sup> Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 2, in Bezug auf Marketing, diese Aussage lässt sich äquivalent auf das Verhältnis von Logistik und Vertrieb übertragen.

<sup>537</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6, ähnlich Cespedes (1995), S. 40, der Vertriebsmitarbeitern eine wahrgenommene psychologische und physische Distanz vom Unternehmen attestiert.

<sup>538</sup> Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6.

<sup>539</sup> Vgl. die Konzeptualisierung in Abschnitt 4.1.2.

Performance erschwert wird, wenn Prozess- und Kundenorientierung nicht miteinander vereinbar sind. Allerdings müssen die Orientierungen von Logistik und Vertrieb nicht unbedingt inkompatibel sein. Dies entspricht dem Gedanken, dass Prozess- und Marktorientierung aufeinander abgestimmt werden können, wie bei der dritten Entwicklungsstufe von Logistik und Vertrieb beschrieben wird.<sup>540</sup> Entsprechend stellt sich mit dem ressourcenbasierten Ansatz die Frage, ob es einem Unternehmen mit den jeweiligen Objektorientierungen seiner Logistik und seines Vertriebs gelingt, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. So ist zwar ein Zusammenhang von Differenzen in deren Thought Worlds zur Distribution Service Performance gegeben, ob Differenzen sich in Summe aber positiv oder negativ auswirken, ist nicht klar abzuleiten.

*H3.2b: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf Prozess- und Kundenorientierung wirken sich auf die Distribution Service Performance aus.*

### 4.3.3 Zeitliche Orientierung

#### 4.3.3.1 Konzeptualisierung

Als weitere Orientierung lässt sich eine *zeitliche Orientierung* auf die Thought Worlds von Logistik und Vertrieb übertragen, wie sie Lawrence und Lorsch (1967, 1986)<sup>541</sup> in ihrer Arbeit beschreiben. Als Ausprägung wird für Logistik und Vertrieb insbesondere der Zeitrahmen beschrieben, der die Arbeit einer Abteilung prägt. Dabei kann eine kurzfristige oder eine langfristige Orientierung vorherrschen. Generell wird der *Logistik* ein vergleichsweise *kurzer Zeitrahmen* zugesprochen: „Distribution is much more real-time given its greater operations-related focus, and thus has weekly and daily time buckets to ensure that delivery due date and other order fulfillment specifications are met.“<sup>542</sup> Dem *Vertrieb* werden *längere Reaktionszyklen* beigemessen, die sich vor allem an Angeboten und Vertriebszyklen bzw. den Bestellroutinen der Kunden orientieren und einen monatlichen oder quartalsbezogenen Rahmen einnehmen.<sup>543</sup>

<sup>540</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.2. Vgl. auch Chen/Tian/Daugherty (2009), S. 216, 223 f., die strategische Orientierungen wie Prozess- und Kundenorientierung sowie Kostenorientierungen als parallele Verhaltenssets in Unternehmen ansehen. Vgl. S. 216: „Different types of strategic orientations are not mutually exclusive; firms commonly engage in multiple sets of behaviors at the same time.“ Vgl. ähnlich Grawe/Chen/Daugherty (2009), S. 283.

<sup>541</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (1986), S. 34-36, Erstausgabe (1967b).

<sup>542</sup> Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086.

<sup>543</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 62, Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086. Diese Aussage steht im Kontrast dazu, dass dem Vertrieb im Vergleich zum Marketing eine kurzfristigere Orientierung beigemessen wird (vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 132). Jedoch weist die oben genannte Literatur darauf hin, dass die Logistik im Vergleich zum Vertrieb noch kurzfristiger reagieren muss. In einem Pretest-Interview im Rahmen dieser



#### 4.3.3.2 Hypothesen

Unterschiedliche Zeitrahmen, insbesondere in Bezug auf die Kunden, werden inhaltlich zu Differenzen in der Priorisierung von Aktivitäten führen, wie bspw. der Reihenfolge in der Auftragsbearbeitung.<sup>544</sup> Im täglichen Geschäft können Konflikte außerdem dadurch entstehen, dass eine Abteilung besonders schnell Informationen benötigt und durch von außen vorgegebene Termine in ihrer Arbeit bestimmt wird. Dies können z. B. Flugpläne, Anlieferungszeitfenster, Abgabetermine für Spediteure und Paketdienste in der Logistik oder Bestellzyklen und Ausschreibungsfristen im Vertrieb sein, die bei notwendigen Abstimmungen beider Bereiche den Zeitrahmen bestimmen. Die Zusammenarbeit wird erschwert, wenn die Zeitrahmen automatisch auf die jeweils andere Abteilung übertragen werden, deren Arbeit jedoch durch andere Zeitrahmen beschränkt ist. Dies birgt Konflikte und erschwert die Kooperation zwischen Logistik und Vertrieb. Der Zeitrahmen bietet für die Bereiche jeweils einen Handlungsrahmen und Identifikationspotenzial (z. B. als Abteilung mit vom Kunden vorgegebenen Terminen) und unterstützt die Abgrenzung zwischen den Bereichen. Je größer sich hier die Unterschiede gestalten, desto schwieriger wird die gemeinsame Kooperation umzusetzen sein. Daraus leitet sich die folgende Hypothese ab:

*H3.1c: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf die zeitliche Orientierung haben eine negative Wirkung auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

Eine hohe Distribution Service Performance beinhaltet, Durchlaufzeiten zu minimieren und zeitliche Flexibilität bei Änderungen der Kundenwünsche zu zeigen. Die Zeitrahmen spielen also in der Erfolgsdimension eine wichtige Rolle. Der ressourcenbasierte Ansatz impliziert, dass auch die Fähigkeit, sich in bestimmten, kunden- bzw. marktgetriebenen Zeitrahmen zu bewegen, zu einem Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden kann. Jedoch ist nicht genau bestimmt, ob Erfolg nun daher rührt, dass beide Bereiche ihre Rolle für ihre jeweiligen Kundenkontakte und deren zeitliche Rahmenbedingungen ausfüllen und daher Differenzen nicht relevant sind, oder ob diese eine Beeinträchtigung darstellen. Damit bleibt wieder ein unklares Bild, ob Thought World Differenzen einen positiven oder negativen Einfluss auf die Distribution Service Performance haben, ein Zusammenhang lässt sich aber vermuten.

---

Arbeit wurden Auslieferungszeitfenster von der Logistik von 48 Stunden genannt während der Vertrieb durch monatliche Verkaufszyklen geprägt war.

<sup>544</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 60, der hervorhebt, dass unterschiedliche Orientierungen und Zeithorizonte die Priorisierungen beeinflussen und Aufmerksamkeit lenken.

*H3.2c: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf die zeitliche Orientierung wirken sich auf die Distribution Service Performance aus.*

#### **4.3.4 Marktwissen**

##### **4.3.4.1 Konzeptualisierung**

Thought World Differenzen zwischen Logistik und Vertrieb bestehen nicht nur in Orientierungen, sondern auch in spezifischen Kompetenzen. Dazu zählen Differenzen in fachlichen Kompetenzen, die aus der Spezialisierung der Abteilungen herrühren und deren Prioritäten, Methoden, Beurteilungen und Sprache prägen. Eine dieser Kompetenzen ist das *Marktwissen von Logistik und Vertrieb*. Dieses wird verstanden als marktbezogene Kenntnisse und Erfahrungen der Abteilungen, die sich in einem hohen Wissen über Märkte, Wettbewerber und Kunden ausdrücken sowie der Fähigkeit, diese in ihren Entwicklungen und Anforderungen einzuschätzen.

Das Marktwissen im Vertrieb allgemein als sehr hoch einzuschätzen<sup>545</sup> und notwendig, um Kundenbeziehungen aufzubauen, Umsätze zu erzielen und Marktanteile positiv zu beeinflussen.<sup>546</sup> Mit dem Kundenkontakt des Vertriebs ergeben sich außerdem entsprechende Erfahrungen in den Kundenbeziehungen und der Einschätzung von Kundenbedürfnissen. Wissen und Erfahrungen sind als Thought World verstanden umfassender als nur eine Spezialisierung.<sup>547</sup> Sie prägen die Prioritäten, die der Vertrieb aus Geschäftsvorfällen, z. B. besonderen Kundenwünschen im Rahmen eines Auftrags ableitet, prägen die Sprache mit typischen Fachbegriffen und letztlich auch das Selbstverständnis des Vertriebs z. B. als zentraler Kundenkontakt des Unternehmens oder als der Beeinflusser der Kundenbeziehung.<sup>548</sup>

Für die Logistik kann aufgrund der anders gelagerten inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte angenommen werden, dass das Marktwissen im Vergleich zum Vertrieb geringer ausfällt. Auch zwei neuere Studien deuten darauf hin, indem sie zeigen, dass in der Logistikausbildung marktbezogene Themen bisher eine untergeordnete Rolle spielen. Unter den Qualifikationen,

---

<sup>545</sup> Vgl. die Ergebnisse von Homburg/Jensen (2007), S. 131 f.

<sup>546</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 37-44, Rouziès et al. (2005), S. 114 ff. Vgl. auch Garver/Mentzer (2000a), S. 114, die Vertriebsmitarbeitern ein umfangreiches Wissen von Kunden, deren Anforderungen und deren Wahrnehmung der Leistung des Unternehmens attestieren. Dies ermöglicht es ihnen, als Sprachrohr für die Kundenbedürfnisse im Unternehmen zu agieren.

<sup>547</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (1986), S. 9, Homburg/Jensen (2007), S. 125.

<sup>548</sup> Vgl. Beverland/Steel/Dapiran (2006), S. 389 ff., Rouziès et al. (2005), S. 114 f.

die Murphy/Poist (2006)<sup>549</sup> in ihrer Studie über Logistikmanager untersuchen, belegen marktbezogene Fähigkeiten hintere Plätze. Auch Burcher/Lee/Sohal (2007)<sup>550</sup> zeigen, dass ‚customer relations‘ kein Bereich sind, den Logistikmanager hinsichtlich Wissen und Weiterbildungsmöglichkeiten besonders verfolgen, sondern vermuten, dass dieser Aufgabenbereich vom Vertrieb abgedeckt wird und so funktionale Silos aufrecht erhalten werden. Gleichzeitig gibt es verschiedene Beiträge, die das Marktwissen der Logistik als notwendig hervorheben und dessen Ausbau für ein besseres Kundenverständnis und einen höheren Markterfolg fordern.<sup>551</sup> Flint/Mentzer (2000)<sup>552</sup> verweisen darauf, dass ein umfangreiches Kundenwissen aus Kundenperspektive eine Anforderung an Logistikmanager ist. Fugate/Stank/Mentzer (2009) sehen in der Position der Logistik als weiterem Kundenkontakt die Möglichkeit, Zugang zu Kundenwissen zu erhalten und dies als Abteilung aber auch generell für das Unternehmen aufzubauen.<sup>553</sup>

#### 4.3.4.2 Hypothesen

Wissen und Kompetenz einer Abteilung bieten zu einem hohen Maße Ansatzpunkte zur persönlichen Identifikation der Mitarbeiter. Sie stellen eine saliente Kategorie dar, schließlich werden Abteilungen und deren Zuständigkeiten mit Wissen und Expertise in einem spezifischen Bereich verknüpft. Sie können somit einen Anhaltspunkt zur Verkörperung positiver Eigenschaften für die Mitarbeiter (z. B. als Experten) bieten und sind bei interfunktionalen Beziehungen ein wichtiger inhaltlicher Aspekt, der auch Abhängigkeiten kreieren kann.<sup>554</sup> Die Kompetenzen sind eng verbunden mit der Nutzung von Sprache, die sich z. B. in Fachtermini zeigt und oftmals das gegenseitige Verständnis mindert.<sup>555</sup> Fachwissen und die dazugehörige Fachsprache dienen also der Identifikation mit Bereichen und der entsprechenden Abgrenzung zu anderen Abteilungen, was letztlich, gemäß der

---

<sup>549</sup> Vgl. Murphy/Poist (2006), S. 51: Marketing Management nimmt Position 28 in einer Rangliste von bedeutenden ‚Business Skills‘ ein. S. 55: „Manage customer relations“ steht an Position 20 in einer Rangliste von bedeutenden „Management Skills“.

<sup>550</sup> Vgl. Burcher/Lee/Sohal (2007), S. 557.

<sup>551</sup> Vgl. Mangan/Christopher (2005), S. 181, Flint/Mentzer (2000), S. 27 ff., Fugate/Stank/Mentzer (2009), S. 249 ff. An der generellen Bedeutung des Marktwissens der Logistik zeigt sich, dass auch die Betrachtung der einzelnen Thought Worlds beider Bereiche wichtig ist. Vgl. die Forschungsfragen 3 und 4 in Abschnitt 1.2.

<sup>552</sup> Vgl. Flint/Mentzer (2000), S. 27 ff., die anhand von Interviews mit Einkäufern zeigen, wie stark eine hohe Expertise von Logistikern zur Gesamtleistung gegenüber dem Kunden und zum kundenspezifischen Design von Logistikservices beitragen kann. Verschiedene kunden- und marktbezogene Erfolgsmaße werden angeführt, die damit positiv beeinflusst werden. Vgl. S. 40.

<sup>553</sup> Vgl. Fugate/Stank/Mentzer (2009), S. 249, betonen die Besonderheit der Position der Logistik als einer der wenigen Kundenkontakte außerhalb von Marketing und Vertrieb. Diese Position verschafft der Logistik einen Zugang zu Informationen über Kundenbedürfnisse, der sonst im Unternehmen nicht vorhanden ist.

<sup>554</sup> Vgl. McCann/Galbraith (1981), S. 60-62.

<sup>555</sup> Vgl. Hutt (1995), S. 352.

Theorie der sozialen Identität, die Kooperation zwischen den Bereichen behindert. Umgekehrt weisen Dewsnap/Jobber (2000) auf den positiven Effekt gegenseitigen Wissens hin, das die Kommunikation erleichtert und zu einer besseren Kooperation beiträgt.<sup>556</sup>

Thought World Differenzen im Marktwissen von Logistik und Vertrieb können zusätzlich zu den oben beschriebenen Identifikationsaspekten im konkreten Arbeitsalltag weitere negative Folgen für die Kooperation haben. Beispielsweise können unterschiedliche Wissensstände und Wissenslücken zu verschiedenen Priorisierungen von Kundenanforderungen führen oder zu Ungleichgewichten in Diskussionen und somit bestehende Konflikte verstärken.<sup>557</sup> Entsprechend wird auch für die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb die folgende Hypothese abgeleitet:

*H3.1d: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf das Marktwissen haben eine negative Wirkung auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

Nach dem ressourcenbasierten Ansatz können sowohl einzelne Ressourcen als auch die Kombination verschiedener Ressourcen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Da die Spezialisierungen von Logistik und Vertrieb komplementär zueinander sind,<sup>558</sup> kann deren kombiniertes Wissen und deren gegenseitige Ergänzung einen Grundstein für eine hohe gemeinsame Leistungsfähigkeit legen. Ähnliches lassen Untersuchungen vermuten, die nachweisen, dass die Qualität von Entscheidungen in heterogenen Teams mit kombinierten Kompetenzen und Orientierungen steigt,<sup>559</sup> indem unterschiedliche Meinungen kombiniert werden und gerade die kontrastierenden Meinungen zu besseren Ergebnissen führen. Übertragen auf die Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb ließen unterschiedliche Kompetenzen auf qualitativ bessere Ergebnisse in der gemeinsamen Arbeit schließen, die sich gegenüber dem Kunden in einer höheren Leistung der Distribution Service Performance z. B. in Bezug auf Reaktionsfähigkeit und Flexibilität niederschlagen. Unterschiede im Marktwissen hätten dadurch ihre Berechtigung, da sie durch die Spezialisierungen der Abteilungen kompensiert werden und könnten im positiven Zusammenhang zur Distribution Service Performance stehen.

---

<sup>556</sup> Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 116. Vgl. auch Dawes/Massey (2005), S. 1332 f.

<sup>557</sup> Homburg/Jensen (2007), S. 131 f., weisen den entsprechenden negativen Zusammenhang zwischen Unterschieden im Marktwissen und der Kooperation an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb.

<sup>558</sup> Vgl. Abschnitte 2.3.1.2 und 2.3.1.3.

<sup>559</sup> Vgl. z. B. Jehn/Mannix (2001), S. 240, 248, Homburg/Jensen (2007), S. 127 f., mit weiteren Nennungen. Ähnlich konnte gezeigt werden, dass strategische Entscheidungen zu besseren Ergebnissen führen, wenn sie eher unter Dissens als Konsens getroffen werden. Vgl. z. B. Schweiger/Sandberg/Ragan (1986), S. 62 ff.

Im Gegensatz zur obigen Argumentation lässt sich jedoch ebenso eine negative Wirkung von Unterschieden im Marktwissen auf die Distribution Service Performance herleiten.<sup>560</sup> Spezialisierungen und Wissensdifferenzen werden mit internen Debatten und Konflikten verbunden, die wiederum leistungsmindernd sind und Logistik und Vertrieb in ihren Aktivitäten gegenüber den Kunden behindern.<sup>561</sup> Wenn eine hohe Distribution Service Performance beinhaltet, auch kurzfristig auf verschiedene Kundenwünsche einzugehen, muss in beiden Bereichen Einigkeit herrschen, welche Bedeutung und Dringlichkeit diese Anforderungen haben, um zur Umsetzung zu kommen. Verschiedene Studien fordern in diesem Zusammenhang den Ausbau des Wissens der Abteilung im jeweils anderen Bereich, um das gegenseitige Verständnis als Facette einer guten Kooperation zu erhöhen und um die gemeinsamen Ergebnisse zu verbessern. Dies gilt auch für das Marktwissen der Logistik<sup>562</sup> und bedeutet implizit, dass geringere Unterschiede im Marktwissen mit einer erhöhten Leistung verbunden werden.

Da aufgrund der obigen Argumentation zwar ein Zusammenhang zwischen Thought World Differenzen im Marktwissen und Distribution Service Performance naheliegt, das Vorzeichen der Wirkung jedoch nicht eindeutig ist, wird folgende Hypothese formuliert:

*H3.2d: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf das Marktwissen wirken sich auf die Distribution Service Performance aus.*

### **4.3.5 Prozesswissen**

#### **4.3.5.1 Konzeptualisierung**

Im Rahmen der Thought Worlds von Logistik und Vertrieb ist Prozesswissen in Bezug auf logistische Abläufe analog zu den marktbezogenen Kompetenzen für den Vertrieb als fachliche Kompetenz zu sehen und stellt das Spezialgebiet der Logistik dar.<sup>563</sup> Unter *Prozesswissen* werden Kenntnisse und Erfahrungen zusammengefasst, die sich auf interne Abläufe und Waren- und Materialflussprozesse beziehen sowie die Fähigkeit, diese Abläufe einzuschätzen.

<sup>560</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 131 f., die an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb z. T. negative Erfolgswirkungen von Thought World Differenzen in Fachwissen und sozialen Kompetenzen feststellen.

<sup>561</sup> Milliken/Martins (1996), S. 403, 409 ff., stellen in ihrem Review zum Thema ‚diversity‘ fest, dass diese als zweischneidiges Schwert bezeichnet werden muss, da sie sowohl positive als auch negative Wirkungen aufweist. Bspw. zeigen unterschiedliche funktionale Hintergründe in einigen Studien einen positiven, in anderen Studien keinen Zusammenhang zu Firmenerfolg.

<sup>562</sup> Vgl. Mangan/Christopher (2005), S. 181, 185, Flint/Mentzer (2000), S. 37.

<sup>563</sup> Vgl. Burcher/Lee/Sohal (2007), S. 552.

Als spezifisches Fachwissen ist das Prozesswissen der Logistik sehr stark ausgeprägt.<sup>564</sup> Studien zeigen, dass logistische Kompetenzen bei Berufseinsteigern und erfahrenen Logistikmanagern in Bezug auf vorhandene und geforderte Qualifikationen am stärksten vertreten sind.<sup>565</sup> Zudem werden mit der wachsenden Rolle der Logistik und deren Verantwortung insbesondere im Supply Chain Management wiederum mehr Erfahrungen und Kompetenzen gefordert.<sup>566</sup>

Auch an Marketing und Vertrieb bestehen Forderungen, das Wissen im Bereich Logistik auszuweiten.<sup>567</sup> Mit diesem Wissen kann der Vertrieb auf realistischere Kundenerwartungen in seiner Rolle als Vermittler zwischen Unternehmen und Kunde hinarbeiten.<sup>568</sup> Darüber hinaus werden mit dem höheren Wissen positive Effekte auf die Vermarktung logistischer Services erwartet.<sup>569</sup> Ellinger/Keller/Hansen (2006) stellen in ihrer Untersuchung jedoch fest, dass „marketers often appear to be unaware of what logistics can and cannot do.“<sup>570</sup> Spiegelbildlich zu den Marktkompetenzen der Logistik wird folglich angenommen, dass prozessbezogene Kompetenzen vom Vertrieb gefordert werden, bisher jedoch in der Praxis geringer ausgeprägt sind als in der Logistik.

#### 4.3.5.2 Hypothesen

Analog zu Thought World Differenzen im Marktwissen verläuft auch die Argumentation bezüglich des Prozesswissens und den Unterschieden zwischen Logistik und Vertrieb in diesem Bereich. Prozesswissen bietet für die Mitarbeiter einen Anhaltspunkt zur Identifikation und Abgrenzung und ist mit der Theorie der sozialen Identität behindernd für die Zusammenarbeit, indem das gegenseitige Verständnis und die Kooperationsbereitschaft sinken.

<sup>564</sup> Vgl. Murphy/Poist (2007), S. 425 ff., die zeigen, dass das logistische Wissen in seiner Bedeutung im Zeitverlauf gewachsen ist.

<sup>565</sup> Vgl. Murphy/Poist (2006), S. 51, 53, Murphy/Poist (2007), S. 423 ff., Gammelgaard/Larson (2001), S. 27 ff., Burcher/Lee/Sohal (2005), S. 213.

<sup>566</sup> Vgl. Burcher/Lee/Sohal (2005), S. 208, Mentzer/Stank/Esper (2008), S. 39, Mangan/Christopher (2005), S. 181, 185 ff.

<sup>567</sup> Garver/Mentzer (2000b), S. 118, 126. Sie verweisen auf ein Verständnis der praktischen logistischen Anforderungen der Kunden, sowie auf ein strategisches *und* taktisches Wissen im logistischen Bereich, über das Vertriebsmitarbeiter verfügen sollten. Vgl. auch Garver/Mentzer (2000a), S. 54-56.

<sup>568</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086.

<sup>569</sup> Vgl. Bowersox/Mentzer/Spohr (2008), S. 93, die u. a. Logistik-Kurse als festen Bestandteil einer wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung vorschlagen, um letztendlich die Logistik in Unternehmen zu fördern.

<sup>570</sup> Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6. Ähnlich Lynch/Whicker (2008), S. 172 ff., die zeigen, dass zwischen Logistik und Marketing Mängel im gegenseitigen Verständnis vorliegen, wobei die größeren Mängel auf Seiten des Marketings bestehen. Zwar besteht Wissen der Funktionen übereinander, jedoch ist dieses als oberflächlich einzustufen.

Praktisch ergeben sich daraus, dass die Logistik Experte in Bezug auf interne Prozesse ist und im Vertrieb diesbezüglich Wissenslücken bestehen, häufig Konflikte. Diese resultieren insbesondere aus einer mangelnden Kenntnis des Informationsbedarfs sowie der Entscheidungsgrundlagen und Trade-offs der jeweils anderen Abteilung. Die Beispiele in diesem Bereich folgen in der Regel dem Muster, dass der Vertrieb gegenüber dem Kunden Leistungen verspricht, die die Logistik nicht oder nur unter unverhältnismäßigem Aufwand erfüllen kann,<sup>571</sup> was in der Folge zu Konfliktpotenzialen führt bzw. die Kooperation behindert. Daher wird die folgende Hypothese aufgestellt.

*H3.1e: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf das Prozesswissen haben eine negative Wirkung auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

Auch in Bezug auf die Distribution Service Performance verläuft die Argumentation für Unterschiede im Prozesswissen analog zu der beim Marktwissen. Das kombinierte Wissen von Logistik und Vertrieb könnte aus ressourcenbasierter Perspektive dafür sprechen, dass die Logistik sich auf Prozesswissen spezialisiert, während der Vertrieb seine eigenen spezifischen Kompetenzen im Marktwissen ausbildet. Die Kombination könnte dann zu einer im Wettbewerb einzigartigen Leistungsfähigkeit ausgebildet werden, so dass ein positiver Zusammenhang zwischen Differenzen im Prozesswissen und Distribution Service Performance bestünde.

Andererseits ist auch eine negative Wirkung unterschiedlicher Kompetenzniveaus im Prozesswissen möglich. Kompetenzunterschiede können nicht nur in Konflikten oder mangelhafter Zusammenarbeit resultieren, sondern letztlich auch die Leistungsfähigkeit gegenüber den Kunden gefährden. Wenn bei Unterschieden im Prozesswissen Aktivitäten nicht ausreichend abgestimmt sind, können Liefertreue und -akkuratheit sowie die notwendige Flexibilität beeinträchtigt werden mit der Folge, dass Aussagen oder Leistungen gegenüber dem Kunden korrigiert werden müssen. Auch aus der Argumentation des ressourcenbasierten Ansatzes heraus können Differenzen im Prozesswissen eine negative Wirkung auf die Distribution Service Performance haben. Dies ist der Fall, wenn zur Differenzierung im Wettbewerb ein hohes Kompetenzniveau im Prozesswissen beider

---

<sup>571</sup> Vgl. hierzu die Beispiele bei Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 11, die diese Situationen beschreiben mit „instances, in which marketing ‚overpromises‘, and logistics/distribution must try to meet what they perceive to be unreasonable [...]“. Vgl. auch Lynch/Whicker (2008), S. 175 f., u. a. mit Beispielen von unabgesprochenen Promotion-Aktionen und zu später Einbindung der Logistik in Vermarktungsprojekte. Auch Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6 ff.

Abteilungen notwendig ist. Da nicht eindeutig ist, ob die Wirkung von Differenzen im Prozesswissen auf die Distribution Service Performance positiv oder negativ ist, wird die folgende Hypothese formuliert:

*H3.2e: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf das Prozesswissen wirken sich auf die Distribution Service Performance aus.*

### 4.3.6 Soziale Kompetenzen

#### 4.3.6.1 Konzeptualisierung

Neben Kompetenzen im Fachwissen können auch soziale Kompetenzen Thought Worlds prägen, in denen Logistik und Vertrieb Unterschiede aufweisen. Dazu zählen *Social Skills*, die die Fähigkeiten der Mitarbeiter einer Abteilung bezeichnen, die für den Aufbau und die Pflege von Arbeitsbeziehungen notwendig sind, wie Teamfähigkeit, kommunikative Fähigkeiten, Verhandlungsgeschick, Überzeugungs- und Durchsetzungskraft, Konfliktfähigkeit und Einfühlungsvermögen.<sup>572</sup>

Da Vertriebsmitarbeiter im Rahmen des ‚relationship management‘ die Pflege von Kundenbeziehungen zur Aufgabe haben, spielen soziale Kompetenzen eine wichtige Rolle, die sich auch positiv auf interne Arbeitsbeziehungen auswirken.<sup>573</sup> Rouziès et al. (2005) stellen über Vertriebsmitarbeiter fest: „[d]ue to the nature of their jobs, salespeople are more people-oriented, as they attempt to build relationships with their customers.“<sup>574</sup> Für die Logistik bestehen viele Forderungen, ihre sozialen Kompetenzen zu verbessern.<sup>575</sup> Offenbar ist das Niveau an sozialen Kompetenzen noch nicht ausreichend für die bestehenden Anforderungen. Diese werden neben funktionalen Kompetenzen und allgemeinen Management-Kompetenzen als Anforderung des Berufsbilds und Teil des Kompetenzprofils von Logistikern gesehen. Soziale Kompetenzen werden für die Logistik sowohl unternehmensintern als wichtig erachtet, um die Anliegen des Bereiches besser

<sup>572</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 126, 137.

<sup>573</sup> Vgl. Garver/Mentzer (2000b), S. 114. Bereits Lawrence/Lorsch (1967b), S. 33, verweisen darauf, dass Vertriebsmitarbeiter über sehr hohe Fähigkeiten in diesem Bereich verfügen. Ähnlich Homburg/Jensen (2007), S. 132, Verbeke et al. (2008), S. 46.

<sup>574</sup> Vgl. Rouziès et al. (2005), S. 115, über Vertriebs- und Marketingmitarbeiter im Vergleich. Die Studie von Homburg/Jensen (2007), S. 132, zeigt zwischen beiden Abteilungen jedoch nur marginale Unterschiede.

<sup>575</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Myers et al. (2004), S. 215, Murphy/Poist (2006), S. 55, Murphy/Poist (2007), S. 428, Burcher/Lee/Sohal (2007), S. 550.



darzustellen,<sup>576</sup> als auch im Kundenkontakt. Sie tragen außerdem dazu bei, den Anforderungen des Supply Chain Managements gerecht zu werden.<sup>577</sup>

#### 4.3.6.2 Hypothesen

In Bezug auf Social Skills, wie Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen oder Teamfähigkeit, kann ein Gefälle zwischen Abteilungen im wörtlichen Sinne zu Problemen in der Kommunikation, Missverständnissen oder gegenseitigem Unverständnis führen. Daher ergibt sich aus Differenzen in den Social Skills offensichtlich ein negativer Zusammenhang mit der Qualität der Kooperation. Da hohe soziale Kompetenzen an sich mit besseren Beziehungen zwischen Abteilungen verknüpft werden,<sup>578</sup> impliziert unterschiedliches Niveau dieser Fähigkeiten, dass beide Abteilungen Schwierigkeiten haben werden, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und Konflikte zu handhaben. Damit geht einher, dass die Abteilung mit den geringeren Social Skills es schwieriger hat, ihren Standpunkt zu vermitteln, sich ggf. auf mehr Kompromisse einlässt und somit aufgrund der Unausgewogenheit die Qualität der Kooperation von beiden Seiten als gering eingeschätzt wird. Aus Sicht der Theorie der sozialen Identität können analog zu Differenzen im Fachwissen Unterschiede in den Social Skills zur Identifikation und Abgrenzung zwischen Abteilungen herangezogen werden und verstärken damit zusätzlich bestehende Konflikte. Daher wird die folgende Hypothese abgeleitet:

*H3.1f: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf die Social Skills haben eine negative Wirkung auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

Entlang des ressourcenbasierten Ansatzes müsste der Ausbau von Social Skills soweit möglich sein, dass sie dem Unternehmen Differenzierung im Wettbewerb ermöglichen, indem bspw. die Social Skills der Mitarbeiter im Sinne des Relationship Managements zu besonderen Kundenbindungen verhelfen und dem Unternehmen durch diese Vernetzung einen schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil verschaffen. Es bleibt aber offen, ob dies notwendig für Vertrieb *und* Logistik oder nur *einen* der beiden Bereiche gilt, was auch unterschiedliche Niveaus an Social Skills einschließen würde.

<sup>576</sup> Vgl. Gammelgaard/Larson (2001), S. 40, die Social Skills als Anforderung für Logistiker beschreiben, da Logistiker mit sehr unterschiedlichen Adressaten innerhalb und außerhalb ihres Unternehmens kommunizieren müssen, um Aktivitäten in Lieferketten zu koordinieren und um generell Supply Chain Management zu fördern.

<sup>577</sup> Vgl. Mangan/Christopher (2005), S. 182, 187.

<sup>578</sup> Vgl. Lucas/Bush (1988), S. 264 f., Hutt (1995), S. 355 f.

Entlang der Forderungen in der Literatur sollten, da für beide Abteilungen Social Skills zum Alltagsgeschäft gehören, beide Bereiche ein hohes Niveau an Social Skills anstreben.<sup>579</sup> Aber dies lässt wiederum nicht notwendig den Schluss zu, dass beide Abteilungen sich möglichst ähnlich sein sollten. Wie bei den anderen Thought World Differenzen wird aufgrund der unterschiedlichen Argumentationen hier wieder nur ein Zusammenhang mit der Distribution Service Performance postuliert, während die Wirkrichtung empirisch ermittelt werden soll.

*H3.2f: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf die Social Skills wirken sich auf die Distribution Service Performance aus.*

### **4.3.7 Bildungshintergrund**

#### **4.3.7.1 Konzeptualisierung**

Der *Bildungshintergrund* stellt eine weitere Dimension dar, die die Thought Worlds von Logistik und Vertrieb prägt. Dieser kann sich auf die Stufe der akademischen Ausbildung der Bereiche beziehen.<sup>580</sup> Als stärker bestimmend für Thought Worlds werden aber insbesondere Bildungshintergründe in Bezug auf die inhaltliche Ausrichtung der Ausbildung angesehen. Die wesentliche Abgrenzung verläuft dabei zwischen einer wirtschaftswissenschaftlichen und einer ingenieurwissenschaftlichen oder technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildung,<sup>581</sup> die auch auf Logistik und Vertrieb übertragen werden kann. Der Bildungshintergrund beschreibt somit, inwiefern die Ausbildungsgänge oder das Studium der Mitarbeiter der beiden Abteilungen eher wirtschaftlich oder technisch orientiert sind.

Im Vertrieb werden vielfach Mitarbeiter mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund beschäftigt sein,<sup>582</sup> es können im Fall eines technischen Vertriebs mit erklärungsbedürftigen Produkten aber auch Ingenieure oder Naturwissenschaftler eingesetzt werden. In der Logistik bilden sich zunehmend spezialisierte Studien- und Ausbildungsgänge für Logistik heraus, deren Schwerpunkte sowohl im wirtschafts- als auch im ingenieurwissenschaftlichen Bereich liegen.<sup>583</sup>

---

<sup>579</sup> Die Studie von Homburg/Jensen (2007), S. 131, zeigt an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb eine negative Wirkung von Thought World Differenzen im Bereich sozialer Kompetenzen auf den Markterfolg. Eine Analogie ließe sich bei Logistik und Vertrieb vermuten, ist jedoch nicht zwingend, da an unterschiedlichen Schnittstellen und für andere Zielgrößen auch andere Kombinationen an Kompetenzen erfolgsversprechend sein können.

<sup>580</sup> Vgl. Myers et al. (2004), S. 214, Dawes/Massey (2005), S. 1333.

<sup>581</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 196, Maltz (1997), S. 88, Homburg/Jensen (2007), S. 135.

<sup>582</sup> Vgl. Traynor/Traynor (1992), Bellizzi/Cline (1985), S. 69 ff.

<sup>583</sup> Vgl. Baumgarten/Hildebrand (2008), S. 10 ff., Wu (2007), S. 521.

#### 4.3.7.2 Hypothesen

Unterschiedliche Bildungshintergründe sind, wie die anderen Kompetenzen auch, Anknüpfungspunkt zur persönlichen Identifikation, z. B. als Ingenieur oder Betriebswirt. Typisch für Bildungshintergründe ist deren Verbindung mit verschiedenen Problemlösungsansätzen und Methoden, die die tägliche Arbeit beeinflussen. Für den technischen Bildungshintergrund werden wissenschaftliche Herangehensweisen wie das Durchführen von Testprozeduren beschrieben, während dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich eher generelle Problemlösungsmethoden zugeschrieben werden.<sup>584</sup> Mit den Bildungshintergründen und spezifischen Methoden geht außerdem eine starke Prägung der Sprache und der verwendeten Fachtermini einher.

Unterschiede in Vorgehensweisen und Sprache mindern die Kompatibilität und das gegenseitige Verständnis beider Bereiche, wenn gemeinsame Lösungen erzielt werden sollen.<sup>585</sup> Sie können zu Konflikten darüber führen, wie Probleme im Arbeitsalltag zu lösen sind und behindern damit die gemeinsame Kooperation. Die Wirkung von verschiedenen Methoden und Fachsprache als Folge unterschiedlicher Bildungshintergründe kann auch mit der Theorie der sozialen Identität begründet werden. Abteilungstypische Lösungsansätze, Vorgehens- und Ausdrucksweisen können normativ für das eigene Verhalten verwendet werden und dienen als Beispiele für ‚in-role behavior‘ der Orientierung und Identifikation.<sup>586</sup> Dies wird mit der Abgrenzung zwischen Gruppen verbunden und ist entsprechend abträglich für die Kooperation. Demnach wird die folgende Hypothese formuliert:

*H3.1g: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf den fachlichen Bildungshintergrund haben eine negative Wirkung auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche.*

Zum Zusammenhang mit Distribution Service Performance legt der ressourcenbasierte Ansatz nahe, dass die Ausbildung die resultierenden Fähigkeiten einer einzelnen Abteilung, aber auch eines Bereichs aus mehreren Abteilungen erhöht und damit zu Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb führen kann. Damit könnte entweder die individuelle Ausprägung der Bildungshintergründe von Logistik und Vertrieb zu Vorteilen führen, oder auch deren

<sup>584</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 196, Maltz (1997), S. 88.

<sup>585</sup> Vgl. Dawes/Massey (2005), S. 1332 f. Vgl. Dewsnap/Jobber (2000), S. 115 f., für den umgekehrten Zusammenhang, dass Erfahrungen in der Fachdisziplin der jeweils anderen Abteilung positiv auf die interfunktionale Integration wirken.

<sup>586</sup> Vgl. Tyler (2001), S. 150 f.

Kombination, indem sich funktionale Spezialisten ergänzen.<sup>587</sup> Damit bleibt wieder unklar, welche Wirkung tatsächlich im Zusammenhang mit Distribution Service Performance auftritt und ob diese positiv oder negativ beeinflusst wird.

Differenzen in der fachlichen Ausrichtung der Ausbildung von Logistik und Vertrieb können die Handlungsfähigkeit beider Bereiche bremsen, da unterschiedliche Auffassungen und Herangehensweisen, die durch die Bildungsgänge geprägt sind, zu längeren Entscheidungswegen führen können. Dies beeinträchtigt die Distribution Service Performance im Hinblick auf Durchlaufzeiten und Flexibilität. Umgekehrt sind bei unterschiedlichen fachlichen Ausrichtungen auch bessere Ergebnisse aus Kundensicht denkbar, wenn die Spezialisierungen in der internen Zusammenarbeit zu kreativeren oder ausgewogeneren Lösungen bei Projekten für Kunden führen.<sup>588</sup> Aus diesem Grund wird ein Zusammenhang zwischen Thought World Differenzen des fachlichen Bildungshintergrundes und der Distribution Service Performance vermutet, die Wirkrichtung ist jedoch zu bestimmen.

*H3.2g: Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb in Bezug auf den fachlichen Bildungshintergrund wirken sich auf die Distribution Service Performance aus.*

#### **4.4 Wirkung der individuellen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb**

Nachdem im vorangehenden Abschnitt die Wirkungen von *Thought World Differenzen* beschrieben und hergeleitet wurden, befasst sich dieser Abschnitt mit dem *Einfluss der individuellen Thought Worlds* von Logistik und Vertrieb auf deren Kooperationsqualität und Distribution Service Performance und behandelt damit die Fragestellung der Forschungsfrage 4. Die Interpretation der Wirkung der separaten Thought Worlds von Logistik und Vertrieb ist mit den Ergebnissen zu Thought World Differenzen verwoben und sollte dazu in Beziehung gesetzt werden. Mit Thought Worlds und Thought World Differenzen ist jeweils die Frage verbunden, wie die beiden Bereiche in ihren Orientierungen und Kompetenzprofilen aufzustellen sind.

Die negative Wirkung von Thought World Differenzen auf die Qualität der Kooperation impliziert, dass die Differenzen minimiert werden sollten, um die Kooperation zu verbessern bzw. nicht zu beeinträchtigen. Um Konfliktpotentiale zu minimieren, sollten sich Logistik und Vertrieb also möglichst ähnlich sein. Die Auswertung der Wirkungsbeziehungen zwischen

---

<sup>587</sup> Vgl. Day/Wensley (1988), S. 2 f.

<sup>588</sup> Vgl. Bowersox/Mentzer/Speh (2008), S. 88-90, die hervorheben, dass dieser Wettbewerbsvorteil nur bei erfolgreicher Integration ausgenutzt werden kann.

Thought World Differenzen und der Distribution Service Performance zeigt, inwiefern eine Minimierung ebenfalls im Hinblick auf die Verbesserung der Erfolgswirkung sinnvoll ist. Dies ist der Fall, wenn bestimmte Thought World Differenzen auch die Performance mindern. Um die Distribution Service Performance zu optimieren, sind allerdings auch Profile denkbar, die sehr unterschiedliche Orientierungen und Kompetenzen an deren klassischen Gegensätzen zulassen und trotzdem zu einem hohen Erfolg in der Distribution Service Performance führen. Bei einer positiven Wirkung auf die Distribution Service Performance könnten Thought World Differenzen und damit eine erschwerte Kooperation und potenzielle Konflikte in Kauf genommen werden, um die gemeinsame Performance zu optimieren.<sup>589</sup>

Auf Basis der entsprechenden Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu Thought World Differenzen stellt sich im nächsten Schritt die Frage, welches der beste Ansatzpunkt zur Optimierung von Kooperation und Erfolgswirkung ist, und ob Logistik, Vertrieb oder beide Abteilungen gleichermaßen in ihrem Orientierungs- und Kompetenzprofil zu verändern sind. Dies ergibt sich dann aus den Ergebnissen der Untersuchung der *separaten Thought Worlds von Logistik und Vertrieb*.

Im Hinblick auf die *Orientierungen* ist die Wirkung der einzelnen Ziel-, Objekt- und Zeitorientierungen auf die Qualität der Kooperation und die Distribution Service Performance nicht offensichtlich. So bleibt in der Literatur unklar, ob eine reine Kosten- oder Umsatzorientierung, eine Prozess- oder Kundenorientierung sowie eine kurz- oder langfristige Orientierung von Logistik bzw. Vertrieb per se sich positiv auf die *Kooperation* auswirken. Ein ähnliches Bild ergibt sich für den Zusammenhang von Thought Worlds und *Distribution Service Performance*. Mit dem ressourcenbasierten Ansatz ist hier zumindest ein Zusammenhang zu vermuten, da Orientierungen als Set an organisationalen und personenbezogenen Ressourcen aufgefasst werden können, die durch die damit verbundenen Fähigkeiten, Methoden, Handlungsweisen und internen Abläufe zu Wettbewerbsvorteilen werden können. Allerdings liefert der ressourcenbasierte Ansatz keine Aussage, welche inhaltliche Ausprägung zu diesen Wettbewerbsvorteilen führt.

Hinsichtlich der *Kompetenzen* gibt es in der Literatur mehr Hinweise zu deren Wirkung. In Summe ist hier die Aussage ‚je mehr, desto besser‘ festzustellen. So wird für eine bessere *Kooperation* von Logistik und Vertrieb ein hohes Kompetenzniveau, sowie die Ausweitung

---

<sup>589</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 135 f., die eine Toleranz für unterschiedliche Thought Worlds an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb aufgrund sowohl positiver als auch negativer Wirkungen von Thought World Differenzen ableiten. Vgl. auch Studien, die positive Wirkungen von heterogenen Teams nachweisen, siehe hierzu den Review von Schweiger/Sandberg/Ragan (1986).

des Fachwissens im Bereich der jeweils anderen Abteilung empfohlen, um das gegenseitige Verständnis zu unterstützen<sup>590</sup> und um insbesondere interfunktionale Themen zu bearbeiten.<sup>591</sup> Social Skills und somit die Fähigkeit der Mitarbeiter, Arbeitsbeziehungen aufzubauen und zu unterhalten, wurden in der Literatur bereits als Determinante von Kooperation betrachtet.<sup>592</sup>

Bezüglich der *Distribution Service Performance* gibt die Ressourcenabhängigkeitstheorie einen Hinweis auf mögliche positive Zusammenhänge. Mit einem hohen Niveau an fachlichen Kompetenzen ist die Möglichkeit gegeben, diese als Wettbewerbsvorteil aufzubauen, da es für Wettbewerber schwer ist, sich die mit den Kompetenzen verbundenen Erfahrungen und Fähigkeiten, die über längere Zeiträume entwickelt werden, anzueignen.<sup>593</sup> Die Kompetenzen können somit die Grundlage für ein hohes Leistungsniveau und eine hohe Flexibilität in der *Distribution Service Performance* bilden. Damit ist jedoch nicht genau umrissen, welche Kompetenzen welcher Abteilung diese Wirkung haben und ob gerade das eigene spezialisierte Fachwissen oder ein breites Wissen jeweils auch des angrenzenden Bereichs ausschlaggebend ist. Social Skills haben über die Kooperation einen zumindest mittelbaren Einfluss auf die *Distribution Service Performance*.<sup>594</sup> Durch die Fähigkeit, Arbeitsbeziehungen positiv zu gestalten, kommen beide Bereiche zu besseren gemeinsamen Ergebnissen, indem sie dem Kunden gegenüber so abgestimmt handeln, dass bspw. Liefertermine und -mengen realistisch eingehalten werden, sie flexibel auf sich ändernde Kundenbedürfnisse eingehen und die Bedeutungen der Kundenwünsche von beiden Bereichen erkannt und umgesetzt werden. Der fachliche Bildungshintergrund lässt keine klare Aussage zu, ob ein eher wirtschaftlich oder eher technisch orientierter Hintergrund von Logistik und Vertrieb zu einer höheren Kooperation und zum Erfolg führt.

Zusammenfassend ergibt sich kein klares und stark theoretisch gestütztes Bild, welche Wirkungen von individuellen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb auf die Kooperation und *Distribution Service Performance* bestehen. Insbesondere für Orientierungen und den fachlichen Bildungshintergrund sind die Wirkungen unklar. Zusammenhänge lassen sich lediglich für eine positive Wirkung von fachlichen Kompetenzen zum Teil sowie von Social

---

<sup>590</sup> Vgl. Garver/Mentzer (2000b), S. 118, Bowersox/Mentzer/Spoh (2008), S. 93, Flint/Mentzer (2000), S. 27 ff.

<sup>591</sup> Vgl. Mentzer/Stank/Esper (2008), S. 39, Mangan/Christopher (2005), S. 181.

<sup>592</sup> Vgl. Lucas/Bush (1988), S. 264, Hutt (1995), S. 355.

<sup>593</sup> Vgl. Day (1994), S. 38 ff.

<sup>594</sup> Ein unmittelbarer Einfluss der Social Skills in Bezug auf den Erfolg ist eher auf das Relationship Management zum Kunden zu sehen, was sich inhaltlich eher auf den Markterfolg des Unternehmens auswirkt und nicht direkt auf die *Distribution Service Performance*.

Skills vermuten. In Bezug auf fachliche Kompetenzen können positive Wirkungen eines hohen Marktwissens der Logistik und eines hohen Prozesswissens des Vertriebs auf die Kooperation, sowie ein tendenziell positiver Zusammenhang von hohem Fachwissen und Distribution Service Performance angenommen werden. Bezüglich der Social Skills wird eine positive Wirkung auf Kooperation und Distribution Service Performance vermutet.

Die Forschungsfrage 4 nach den Wirkungen der Thought Worlds von Logistik und Vertrieb soll mit ihrer Fragestellung der Erklärung und Interpretation der Wirkungen von Thought World Differenzen dienen<sup>595</sup> und zusätzlich Anhaltspunkte liefern, wie die Orientierungs- und Kompetenzprofile von Logistik und Vertrieb im Hinblick auf Kooperations- und Erfolgswirkung optimiert werden können. Als Fazit aus der offenen Fragestellung sowie aufgrund der oben beschriebenen geringen theoretischen Anhaltspunkte für die Wirkungsbeziehungen wird daher auf explizite Hypothesen verzichtet und es werden die folgenden Fragen in explorativer Form formuliert:

*E1: Welche Wirkung besitzen die Ausprägungen der individuellen Thought Worlds von Logistik (E1.1) und Vertrieb (E1.2) in Bezug auf a) Kosten- und Umsatzorientierung, b) Prozess- und Kundenorientierung, c) kurzfristige und langfristige Orientierung, d) Marktwissen, e) Prozesswissen, f) Social Skills und den g) fachlichen Bildungshintergrund auf die Qualität der Kooperation beider Bereiche?*

*E2: Welche Wirkung besitzen die Ausprägungen der individuellen Thought Worlds von Logistik (E2.1) und Vertrieb (E2.2) in Bezug auf a) Kosten- und Umsatzorientierung, b) Prozess- und Kundenorientierung, c) kurzfristige und langfristige Orientierung, d) Marktwissen, e) Prozesswissen, f) Social Skills und den g) fachlichen Bildungshintergrund auf die Distribution Service Performance?*

#### **4.5 Einfluss von weiteren unternehmensinternen und -externen Faktoren**

Neben Integrationsmechanismen und Thought Worlds kann angenommen werden, dass auch weitere Faktoren außerhalb der betrachteten Determinanten einen Einfluss auf die abhängigen Variablen dieser Arbeit haben. Um mögliche alternative Erklärungen für die Wirkungszusammenhänge auszuschließen, die durch Faktoren aus Unternehmensumfeld und -umwelt verursacht werden, werden diese als Kontrollvariablen einbezogen, die in die Strukturmodelle integriert werden.<sup>596</sup>

<sup>595</sup> Diese wurden in Abschnitt 4.3 beschrieben.

<sup>596</sup> Vgl. Becker (2005), S. 274, Williams/Vandenberg/Edwards (2009), S. 582 ff.

In dieser Arbeit werden drei wesentliche Variablen als Kontrollvariablen betrachtet, die in der Literatur als relevant identifiziert wurden und in den Hauptmodellen zum Hypothesentest zum Vergleich aufgenommen werden. Dies sind die interne Dynamik als unternehmensinterner Faktor sowie Marktdynamik und die Bedeutung der Logistikleistung für den Kunden als unternehmensexterne Faktoren. Interne Dynamik und Marktdynamik werden in der Literatur vielfach herangezogen. Die Bedeutung der Logistikleistungen wurde aufgrund ihrer inhaltlichen Relevanz ausgewählt und sollte daher kontrolliert werden. Weitere Einflussfaktoren werden in der Literatur beschrieben, sind aber an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb weniger relevant. Im Zusammenhang mit Kooperation werden zusätzlich Determinanten genannt, die sich ebenfalls auf von innen oder außen gegebene Dynamik beziehen, wie technische Faktoren,<sup>597</sup> die jedoch im vorliegenden Kontext nur begrenzt eine Rolle spielen. Außerdem werden machtbezogene Aspekte genannt, wie gegenseitige Abhängigkeit<sup>598</sup> oder ein Ungleichgewicht der Macht,<sup>599</sup> die jedoch im Kontext von Logistik und Vertrieb nicht wesentlich beschrieben werden, aber zumindest zum Teil mit der Bedeutung der Logistikleistungen angesprochen werden.

*Interne Dynamik* wird verstanden als die Häufigkeit, mit der sich Strukturen, Abläufe und Verantwortungsbereiche sowie Strategien und Bewertungskriterien unternehmensintern ändern. Im Kontext mit Kooperation und verwandten Konstrukten, wie Integration oder Marktorientierung wird diese häufig als externe Determinante beschrieben.<sup>600</sup> Beispielsweise wird im Marketing-Kontext eine hohe interne Dynamik mit Unsicherheiten für die Mitarbeiter verbinden, weshalb diese stärker auf Interaktion mit Mitarbeitern anderer Abteilungen angewiesen sind.<sup>601</sup> Dies lässt vermuten, dass auch die Qualität der Kooperation durch starke interne Änderungen beeinflusst wird. Kahn/Mentzer (1996) beschreiben in diesem Kontext verschiedene Zustände mit unterschiedlicher interner Dynamik, die unterschiedliche Niveaus an interner Kooperation von Logistik mit anderen Abteilungen verlangen, um der Dynamik adäquat zu begegnen.<sup>602</sup> Als Beispiele des Spektrums von geringer bis hoher interner Dynamik werden stabile Produktlinien auf der einen Seite und Neuprodukteinführungen und veränderte Produktionsparameter auf der anderen Seite genannt. Außerdem sind von der Veränderungsdynamik Einflüsse auf die Performance denkbar, da häufige Veränderungen von

---

<sup>597</sup> Vgl. Jaworski/Kohli (1993), S. 55, mit ‚technological turbulence‘.

<sup>598</sup> Vgl. Ruekert/Walker (1987), S. 6, mit ‚resource dependence‘.

<sup>599</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 125, mit ‚power imbalance between marketing and sales‘.

<sup>600</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 125, Maltz/Kohli (1996), S. 52, 57, Maltz/Souder/Kumar (2001), S. 74.

<sup>601</sup> Vgl. Maltz/Kohli (1996), S. 52, 57, Maltz/Souder/Kumar (2001), S. 74.

<sup>602</sup> Vgl. Kahn/Mentzer (1996), S. 10-12.



internen Strukturen und Prozessen die Flexibilität und Leistungsfähigkeit gegenüber dem Kunden mindern könnten.

*Marktdynamik* bezeichnet den Grad, zu dem sich Märkte, Kunden und deren Anforderungen häufig ändern. Die Unsicherheit des Unternehmensumfeldes wirkt sich sowohl auf die interne Integration und Interaktion aus.<sup>603</sup> Eine hohe Marktunsicherheit wird mit einem erhöhten Bedarf an Integration verbunden, um diesen Anforderungen über Informationsflüsse und Koordination besser zu begegnen. Außerdem werden Wirkungen auf den Unternehmenserfolg beschrieben.<sup>604</sup> Für die Logistik und die Kooperation mit anderen Abteilungen werden Auswirkungen auf die Intensität der Kooperation vermutet, die bei hoher Unsicherheit im Markt stärker ausgeprägt sein muss als bei stabilen Märkten und geringer Unsicherheit.<sup>605</sup> Dies könnte sich auch in Übertragung auf das Niveau der Distribution Service Performance auswirken, die vermutlich bei hoher Unsicherheit im Markt höhere Anforderungen an die Flexibilität stellt und somit schwieriger zu erzielen ist.

Die *Bedeutung der Logistikleistungen* beschreibt das Ausmaß, zu dem die Leistungen der Logistikabteilung aus der Perspektive des Marktes bzw. der Kunden ein Erfolgskriterium darstellen. Dies wird darin reflektiert, dass die Leistungen als Verkaufsargument gelten und als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen werden. Die Bedeutung der Logistikleistungen beeinflusst die Kooperation von Logistik und Vertrieb, da eine hohe interfunktionale Kooperation besonders dann gefordert ist, wenn komplexe oder außergewöhnliche Aufträge und Kundenanforderungen bedient werden sollen, das Servicelevel für Key Accounts hoch ist oder wenn besondere Services in der Distribution auftragsentscheidend sind.<sup>606</sup> Eine hohe Bedeutung der Logistikleistungen könnte außerdem die Distribution Service Performance beeinflussen, wenn damit das als angemessen empfundene oder zur Differenzierung notwendige Performance-Niveau der Distributionsleistungen steigt.

#### **4.6 Zusammenfassung der konzeptionellen Zwischenergebnisse**

Abbildung 4-1 gibt eine zusammenfassende Übersicht über das grundlegende Forschungsmodell. Es stellt die Hypothesen zum Zusammenhang der Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb mit der Distribution Service Performance (H1), zur Wirkung von Integrationsmechanismen auf die Kooperationsqualität (H2a-i), sowie von

<sup>603</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 9-10, Maltz/Kohli (1996), S. 52f., 57, Ruekert/Walker (1987), S. 3f.

<sup>604</sup> Vgl. Kirca/Jayachandran/Bearden (2005), S. 36, mit einem Review und weiteren Nennungen.

<sup>605</sup> Vgl. Kahn/Mentzer (1996), S. 10-12.

<sup>606</sup> Vgl. Kahn/Mentzer (1996), S. 10-12.

Thought World Differenzen auf die Kooperationsqualität (H3.1a-g) dar. Außerdem werden die Wirkungszusammenhänge von Thought World Differenzen zur Distribution Service Performance (H3.2a-g) abgebildet, sowie die explorativen Fragen zur Wirkung der individuellen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb auf deren Kooperation (E1a-g) und Distribution Service Performance (E2a-g). Die Hypothesen zu den verschiedenen Gruppen von Determinanten der Kooperation werden in separaten Modellen untersucht.<sup>607</sup> Zur Vereinfachung wurden Kontrollvariablen in der Darstellung nicht berücksichtigt.

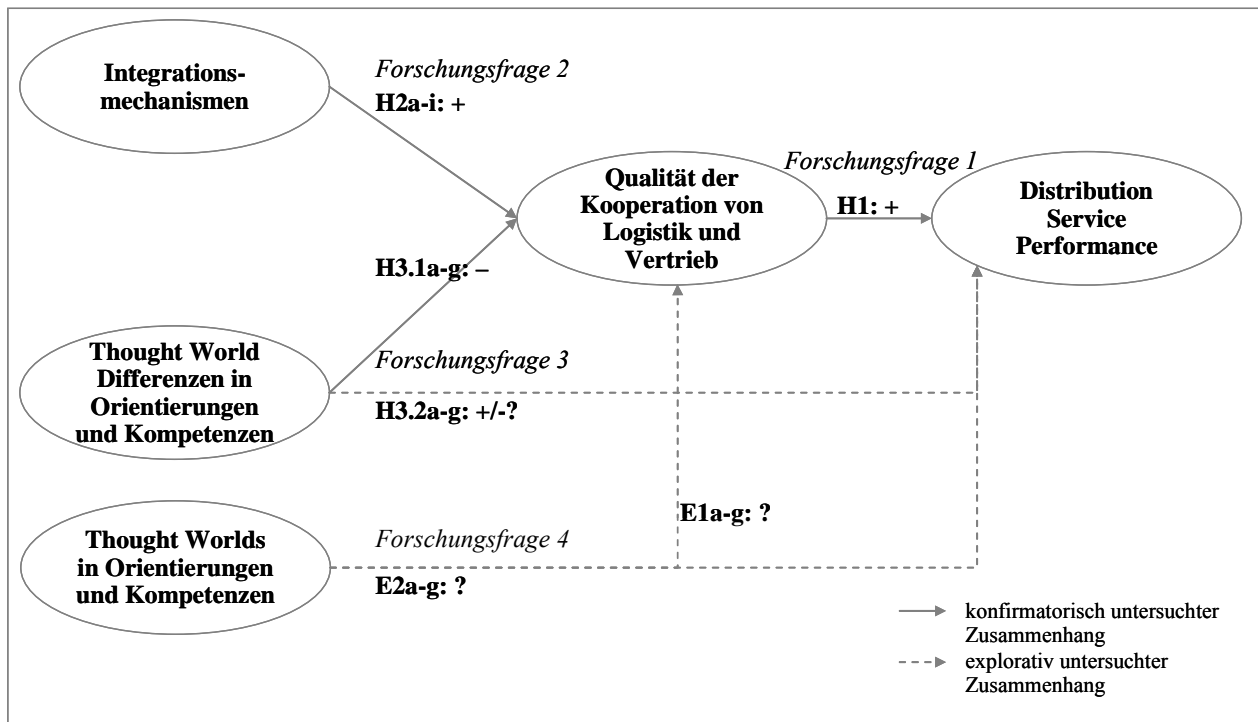


Abbildung 4-1: Übersicht über die Hypothesen zu Wirkungsbeziehungen und die explorativ untersuchten Zusammenhänge

<sup>607</sup> Vgl. Kapitel 7.

## 5 Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung

Nachdem in den vorigen Kapiteln konzeptionelle und theoretische Grundlagen der Arbeit aufgezeigt worden sind, stellt dieses Kapitel die methodischen Grundlagen der Untersuchung vor. Dazu wird in Abschnitt 5.1 zunächst das Forschungsdesign dargestellt, das einen Überblick über Untersuchungsmethode und -bereich sowie den Ablauf der empirischen Untersuchung in der Feldphase gibt. Deren Ergebnis wird mit der Beschreibung der Datenbasis der Untersuchung in Abschnitt 5.2 wiedergegeben. Der Abschnitt 5.3 stellt die Grundlagen der Analysephase dar und beschreibt wesentliche Aspekte der Überprüfung von Mess- und Strukturmodellen. Abschnitt 5.4 beschreibt einzelne Prüfungen und Qualitätsmaßnahmen, die zusätzlich zur Beurteilung der Datenbasis durchgeführt wurden.

### 5.1 Forschungsdesign der Untersuchung

#### 5.1.1 Untersuchungsbereich und Untersuchungsmethode

Mit der Schnittstelle der Abteilungen Logistik und Vertrieb konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf eine intraorganisationale *Analyseebene*. Die *Untersuchungsobjekte* dieser Arbeit sind daher Unternehmen oder Geschäftsbereiche von Unternehmen, die über diese Schnittstelle verfügen, was in der Regel in Industrie- und Handelsunternehmen der Fall ist.

Die Wahl der Untersuchungsmethode wird durch die grundlegende Fragestellung der Arbeit bestimmt. Die vorliegende Arbeit betrachtet die Kooperation von Logistik und Vertrieb und zielt auf eine empirische Untersuchung der Wirkung von Determinanten der Kooperation an dieser Schnittstelle ab. Außerdem sollen Wirkungszusammenhänge zum Erfolgsmaß der Distribution Service Performance untersucht werden. Dabei wurden auf Basis der konzeptionellen und theoretischen Vorüberlegungen Hypothesen gebildet, die empirisch geprüft werden sollen.

Ziel ist es, zu den in Kapitel 4 beschriebenen Wirkungszusammenhängen generalisierbare Aussagen zu treffen. Entsprechend ist ein Verfahren notwendig, das eine hohe externe Validität gewährt, um von der untersuchten Stichprobe auf die Grundgesamtheit schließen zu können.<sup>608</sup> Diese Anforderung bedingt ein *quantitativ großzähliges Verfahren*, zu dem Analyse- und Erhebungsmethode im Folgenden bestimmt werden.

---

<sup>608</sup> Vgl. Herrmann/Homburg (2000), S. 24.

Das *Analyseverfahren* muss aufgrund der vorliegenden Aufgabenstellung vier wesentliche Kriterien erfüllen.<sup>609</sup> Die einzelnen Größen, in dieser Arbeit also Determinanten, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance, zwischen denen die Kausalzusammenhänge bestehen, sind abstrakte Phänomene und entziehen sich damit einer direkten Messung. Daher ist es notwendig, diese in Form von sogenannten theoretischen Konstrukten bzw. latenten Variablen abzubilden.<sup>610</sup> Theoretische Konstrukte werden durch Indikatoren gemessen, die ein Vorliegen der theoretischen Konstrukte widerspiegeln.<sup>611</sup> Hierbei ist zu beachten, dass die Messung der Indikatoren mit Messfehlern behaftet ist, die ebenfalls zu berücksichtigen sind. Das Analyseverfahren muss also *erstens* theoretische Konstrukte mit ihren Indikatoren und *zweitens* deren potenzielle Messfehler abbilden können. Die kausalen Zusammenhänge zwischen den theoretischen Konstrukten werden in Form von Hypothesen gefasst, die theoretisch hergeleitet sind und dann geprüft werden sollen. Dabei können zwischen den einzelnen exogenen Variablen, also in dieser Arbeit den Determinanten der Kooperation, Interdependenzen bestehen, die zu berücksichtigen sind. Zusätzlich ist die simultane Prüfung der Hypothesen erforderlich, um die Güte des Modells insgesamt zu beurteilen. Das Analyseverfahren muss daher *drittens* Wirkungen und Interdependenzen der theoretischen Konstrukte abbilden und *viertens* die *simultane* Hypothesenprüfung ermöglichen.

Insbesondere die Kovarianzstrukturanalyse hat sich hier als Standard herausgebildet und soll in der vorliegenden Arbeit angewendet werden.<sup>612</sup> Sie bildet theoretische Konstrukte, die Messfehler ihrer Indikatoren sowie die Interdependenzen und Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten ab und erfüllt damit die oben beschriebenen Anforderungen.<sup>613</sup> Ihre besondere Stärke besteht in der simultanen Hypothesenprüfung, da für diesen Ansatz zahlreiche Kriterien entwickelt wurden, um die Modellgüte zu beurteilen.<sup>614</sup>

---

<sup>609</sup> Vgl. zur Herleitung der Anforderungen an das Analyseverfahren im Folgenden Peter (1997), S. 28-30, ähnlich Wallenburg (2004), S. 124, Sieber (2008), S. 120 f.

<sup>610</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 6, Bagozzi/Fornell (1982), S. 24.

<sup>611</sup> Vgl. Churchill (1979).

<sup>612</sup> Vgl. Homburg (1992) für eine kurze Einführung.

<sup>613</sup> Zwar kommen zur Untersuchung von kausalen Zusammenhängen generell auch andere Verfahren in Frage, die auf dem Prinzip der Regressionsanalyse beruhen, jedoch erfüllen sie nicht alle vier oben beschriebenen Forderungen gleichzeitig. Vgl. für eine genauere Diskussion Peter (1997), S. 130-136, Wallenburg (2004), S. 124 f.

<sup>614</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000b), S. 636. Vgl. Abschnitt 5.3.3 zur Gütebeurteilung bei der Kovarianzstrukturanalyse.

Die Verwendung der Kovarianzstrukturanalyse setzt einen hinreichend großen Stichprobenumfang voraus.<sup>615</sup> Um die entsprechende Fallzahl an Daten zur Analyse zu generieren, eignet sich als *Erhebungsmethodik* eine standardisierte schriftliche Befragung mittels eines Fragebogens. Diese Methode hat den Vorteil, dass einem Interviewer Bias, d. h. der Beeinflussung des Respondenten durch einen Interviewer, vorgebeugt wird. Als Nachteile der Methode werden geringe Rücklaufquoten und die Unkontrollierbarkeit der Befragungssituation sowie Restriktionen bei Thematik und Fragestellung genannt. Entsprechend wurden bei der Fragebogenentwicklung und -durchführung Maßnahmen getroffen, um diese Nachteile zu vermeiden oder zu mindern, die in den Folgeabschnitten aufgezeigt werden.<sup>616</sup>

## 5.1.2 Durchführung der Befragung

### 5.1.2.1 Entwicklung und Aufbau des Fragebogens

Um Kontinuität und den Anschluss an die Forschungsströmung zum Themengebiet zu gewährleisten,<sup>617</sup> wurde bei der inhaltlichen Entwicklung des Fragebogens darauf geachtet, theoretische Konstrukte zu verwenden, die bereits in der Literatur etabliert sind.<sup>618</sup> Daher wurden im Rahmen einer Literaturanalyse Konstrukte aus thematisch verwandten Artikeln entlehnt.<sup>619</sup> Zusätzlich wurden Online-Datenbanken mit Fachartikeln für einzelne Konstrukte durchsucht und es wurde auf relevante Konstruktsammlungen<sup>620</sup> zurückgegriffen. Wenn keine Konstrukte vorlagen, was vor allem im Bereich der Thought Worlds der Fall war, wurden die Struktur an bestehende Konstrukte angelehnt<sup>621</sup> und die Inhalte an die in der Literatur beschriebenen Inhalte angepasst. Der Fragebogen bestand aus 177 geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Für die Unternehmensbeschreibung, die Beschreibung der Berufserfahrung, sowie ein freies Kommentarfeld wurden außerdem insgesamt sechs offene Fragen verwendet.

---

<sup>615</sup> Vgl. z. B. Homburg/Klarmann (2006), S. 733, mit der Empfehlung, Stichprobenumfänge von mehr als 250 Fällen anzustreben. Vgl. auch Boomsma (1982), S. 171, die eine Anzahl an Fällen möglichst über 200 empfiehlt.

<sup>616</sup> Vgl. Herrmann/Homburg (2000), S. 27 f., Scheffler (2000), S. 69 f. Vgl. den folgenden Abschnitt 5.1.2, der neben der Durchführung der Befragung insbesondere beschreibt, welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung bei der Befragung beachtet wurden. Vgl. auch die Vorschläge bei Diamantopoulos/Schlegelmilch (1996).

<sup>617</sup> Vgl. hierzu die Kritik von van der Vaart/van Donk (2008), S. 43, dass Forscher bei der Konstruktwahl in diesem Themenbereich zu wenig untereinander Bezug nehmen. Ähnlich Fabbe-Costes/Jahre (2007), S. 847, Pagell (2004), S. 430.

<sup>618</sup> Vgl. DeVellis (2003), S. 154.

<sup>619</sup> Vgl. Kapitel 4 zur Konzeptualisierung und Kapitel 6 zur Operationalisierung der Konstrukte.

<sup>620</sup> Vgl. Keller et al. (2002), Bruner/James/Hensel (2001).

<sup>621</sup> Vgl. Kapitel 6 zur Operationalisierung der Konstrukte. Maßgeblich wurde die Struktur der Konstrukte im Bereich Thought Worlds von Homburg/Jensen (2007) übernommen.

Der Fragebogen begann zunächst mit einem kurzen einleitenden Text, der konsistente Antworten gewährleisten sollte.<sup>622</sup> Die Respondenten wurden darin gebeten, ihre Antworten zur Schnittstelle, falls eine Zuständigkeit für mehrere Geschäftseinheiten vorlag, durchgehend auf eine einzelne Geschäftseinheit zu beziehen. Dabei waren insbesondere diejenigen Mitarbeiter zu berücksichtigen, die an der konkreten Schnittstelle tätig sind. Das betrifft in der Logistik insbesondere die Mitarbeiter, die für die Distributionslogistik zuständig sind und im Vertrieb die Mitarbeiter, die im Kontakt zur Logistik stehen.

Der Hauptteil des Fragebogens umfasste Fragen zur Organisation der Schnittstelle, zur Beurteilung der Zusammenarbeit, zu Integrationsmechanismen, zur Charakterisierung der Thought Worlds beider Bereiche, zum Unternehmensumfeld und den Erfolgsmaßen. Am Ende wurden statistische Angaben zu Unternehmen, Branche und Respondent erfasst.

### 5.1.2.2 Pretest

Im Rahmen der Entwicklung des Fragebogens wurde ein Pretest durchgeführt.<sup>623</sup> Hierzu wurden 13 Experteninterviews mit Gesprächspartnern aus der Unternehmenspraxis aus den Bereichen Vertrieb (sieben Personen) und Logistik bzw. Customer Service (sechs Personen) durchgeführt.<sup>624</sup>

Dieser Pretest hatte zwei wesentliche Ziele. Zunächst diente er einer qualitativen Validierung hinsichtlich der Inhalte der Konstrukte. Zur Strukturierung wurde in diesem Teil der Pretest-Interviews ein Interviewleitfaden verwendet. Die praktische Relevanz von Integrationsmaßnahmen und auch das Vorhandensein und die Einschätzung von Thought World Differenzen wurden hier geprüft. Die aus der Literatur abgeleiteten Thought Worlds und Thought World Differenzen wurden hier bestätigt. Insbesondere stimmten die am häufigsten genannten Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb mit den aus der Literatur abgeleiteten Kategorien überein.

Die Interview-Inhalte wurden, nachdem sich die Ergebnisse der qualitativen Validierung als stabil erwiesen hatten, sukzessive auf die Qualitätsüberprüfung des Fragebogens verlagert. Der Fragebogen wurde auf Verständlichkeit und Bearbeitbarkeit überprüft, indem die

---

<sup>622</sup> Der vollständige Fragebogen ist in Anhang 1 abgedruckt.

<sup>623</sup> Vgl. zur Bedeutung von Pretests Churchill (1995), S. 436-440.

<sup>624</sup> In der Literatur existiert keine Faustregel für die Anzahl der zu führenden Pretest-Interviews. Zum Ende der Interviewreihe hin erwiesen sich die Inhalte als stabil, so dass die Anzahl der Interviews als angemessen gewertet werden kann. Die Interviewpartner waren u. a. Logistik- oder Vertriebsleiter von Unternehmen der Haushaltsgeräteherstellung, Pharmazie, Biotechnologie, Medizintechnik, Automobilindustrie sowie der Glasherstellung.

Interviewpartner gebeten wurden, den Fragebogen auszufüllen und dabei Anmerkungen, Anregungen und Kritik direkt zu äußern. Missverständliche Formulierungen sowie einzelne Indikatoren vor allem bei Thought World Konstrukten wurden aufgrund von Hinweisen überarbeitet. Der Fragebogen erwies sich aus Sicht der Praxisvertreter hinsichtlich der Länge als akzeptabel und bezüglich seines Aufbaus als logisch strukturiert.

Zusätzlich wurde der Fragebogen der Überprüfung von sechs Wissenschaftlern hinsichtlich der Konstruktwahl und -übersetzung sowie Aufbau und Verständlichkeit unterzogen und daraufhin verbessert. Dies wurde sowohl vor der Vorlage in Pretest-Interviews mit Praxisvertretern als auch im letzten Schritt vor Versenden des Fragebogens durchgeführt.

### 5.1.2.3 Adressaten der Erhebung

Mit der Fokussierung der Analyseebene auf die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb kommen als Informanten Vertreter beider Abteilungen in Frage. Als Adressaten des Fragebogens wurden *Schlüsselinformanten* gewählt, die für die jeweilige Abteilung sprechen können und die die Zusammenarbeit zur jeweils anderen Abteilung übergeordnet in allen Facetten beurteilen können.<sup>625</sup> Dies trifft auf die jeweiligen Abteilungsleiter zu, so dass in dieser Arbeit Logistik- und Vertriebsleiter Adressaten der innerhalb von Industrie und Handel branchenübergreifenden Befragung waren. Dabei ist für diese Arbeit hervorzuheben, dass Logistik- und Vertriebsleiter gleichermaßen adressiert wurden.<sup>626</sup> Dieses Vorgehen dient der Vermeidung bzw. Eingrenzung eines sogenannten Informant Bias, d. h. dass systematische Verzerrungen der Antworten durch einseitig geprägte Informanten vermieden werden.<sup>627</sup> Nur in einem Teil der bisherigen empirischen Studien zu Schnittstellenproblematiken wurden Informanten beider Hälften der jeweiligen Schnittstelle einbezogen.<sup>628</sup>

---

<sup>625</sup> Vgl. Bagozzi/Yi/Phillips (1991), S. 423. Generell ist auf die Kompetenz der Key Informants zu achten um mögliche Verzerrungen in der Beurteilung einzuschränken. Vgl. zur Einschätzung der Kompetenz der Informanten Abschnitt 5.2.3. Vgl. zur näheren Diskussion von Key Informants Kumar/Stern/Anderson (1993), S. 1635 f., Phillips (1981), S. 396, Ernst (2001), S. 87, 90-94, Wallenburg (2004), S. 127.

<sup>626</sup> Hierbei ist zu überprüfen, ob die Antworten beider Respondentengruppen als komplettes Sample analysiert werden können. Vgl. die Diskussion hierzu in Abschnitt 5.4.1.

<sup>627</sup> Vgl. zur ausführlichen Diskussion eines Informant Bias Ernst (2001), S. 87 ff. Eine Möglichkeit zur Überprüfung des Informant Bias wäre die Erhebung der Daten von Logistik- und Vertriebsleiter innerhalb eines Unternehmens. Jedoch wurde aufgrund des unverhältnismäßig großen Erhebungsaufwands für solche ‚Matched Pairs‘ Erhebungen in entsprechend notwendiger Fallzahl hierauf verzichtet. Zudem ergibt sich dann das Problem der Aggregation der erhaltenen Daten, zu der verschiedene Möglichkeiten bestehen, die jedoch mit Nachteilen behaftet sind. Vgl. genauer die Diskussion bei Kumar/Stern/Anderson (1993), S. 1636 f., Ernst (2001), S. 93 f.

<sup>628</sup> Vgl. auch die Kritik von van Hoek/Mitchell (2006), S. 272. Informanten auf beiden Seiten der Schnittstelle wurden bspw. in den Arbeiten von Murphy/Poist (1996), Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), Kahn/Reizenstein/Rentz (2004) verwendet, nicht aber bei Ellinger/Daugherty/Keller (2000), Stank/Daugherty/Ellinger (1999), Ellinger (2000), Giménez/Ventura (2005), Daugherty et al. (2009).

Als Datenquelle diente zunächst die Hoppenstedt Firmendatenbank. Die Stichprobe wurde gezogen, indem Leiter der Funktionen Logistik bzw. Supply Chain Management und Vertrieb aus Unternehmen in Industrie und Handel gewählt wurden. Die Mindestgröße der Unternehmen wurde auf 80 Mitarbeiter festgesetzt, um die Balance zu halten zwischen einer zu kleinen Datenbasis mit zu vielen Einschränkungen<sup>629</sup> und einer Datenbasis, in der Unternehmen nicht die notwendige Professionalisierung und interne Untergliederung in Abteilungen aufweisen. Zusätzlich diente für das Subsample der Logistiker als weitere Quelle eine Datenbank des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management, die Teilnehmer früherer Studien enthielt.<sup>630</sup>

#### 5.1.2.4 Ablauf der Erhebung

Der Fragebogen wurde nach der Entwicklungs- und Pretestphase in einen *Online-Fragebogen* umgesetzt. Diese Methodik hat wesentliche Zeit- und Kostenvorteile in der Durchführung und führt im Vergleich zu papierbasierten Fragebögen zu tendenziell höheren Rücklaufquoten. Online-Befragungen weisen inhaltlich konsistente Ergebnisse in den Antworten im Vergleich zu papierbasierten Befragungen auf.<sup>631</sup> Außerdem bestehen im Vergleich zur papierbasierten Version zusätzliche Möglichkeiten, die Rücklaufquote positiv zu beeinflussen und das Ausfüllen für die Teilnehmer komfortabel zu gestalten, wie z. B. die persönliche Ansprache in E-Mails.<sup>632</sup> Außerdem können Medienbrüche vermieden werden, die bei der manuellen Übertragung der papierbasierten Fragebögen in die Datenbank auftreten. Darüber hinaus bietet die Methode Ansatzpunkte, die Datenqualität durch eine höhere Prozesskontrolle zu verbessern, so sind z. B. Plausibilitätschecks bei Zahlenfeldern möglich.

Der Fragebogen für die Subsamples der Logistik-Mitarbeiter und der Vertriebs-Mitarbeiter war weitgehend identisch. Er wurde lediglich im Anschreiben und einigen leitenden bzw. einleitenden Sätzen an die jeweilige Gruppe minimal angepasst, um zu gewährleisten, dass sich beide Gruppen gleichermaßen thematisch angesprochen fühlten.<sup>633</sup> Die Texte aller Indikatoren und damit die Konstruktioninhalte waren für beide Subsamples vollständig identisch.

---

<sup>629</sup> Einschränkungen in der Unternehmensauswahl waren die Branche (z. B. wurden Dienstleister ausgeschlossen), die Mitarbeiteranzahl der Unternehmen sowie die Funktion der Respondenten.

<sup>630</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.3 zur Repräsentativität der Datenbasis.

<sup>631</sup> Vgl. Griffis/Goldsby/Cooper (2003), S. 240-247.

<sup>632</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Zerr (2001), S. 12-14, Matthes (2007), S. 82 f., Mahlendorf (2009), S. 47 f.

<sup>633</sup> Es wurde jeweils die eigene Abteilung bei der Nennung von „Logistik und Vertrieb“ oder alternativ „Vertrieb und Logistik“ zuvorderst genannt.



Die Befragung fand im Zeitraum von November 2008 bis Januar 2009 statt. Die Adressaten des Fragebogens erhielten zunächst eine personalisierte E-Mail mit einer Einladung,<sup>634</sup> die auf das Projekt hinwies und in der ein individueller Link mit Zugangscode zum Online-Fragebogen hinterlegt war. Mit dem Zugangs-Code wurde sichergestellt, dass der Fragebogen nicht mehrmals von der gleichen Person oder Kollegen ausgefüllt wurde. In der Einladung sowie im Online-Fragebogen wurde den Teilnehmern die streng vertrauliche Handhabung der Daten zugesichert.

Um eine hohe Rücklaufquote zu fördern, wurden als Anreiz zur Teilnahme die folgenden Incentives für vollständig ausgefüllte Fragebögen wahlweise angeboten:<sup>635</sup>

- die kostenfreie Teilnahme an der Veranstaltung Campus for Supply Chain Management 2009 an der WHU- Otto Beisheim School of Management
- Gratisexemplare von Veröffentlichungen der WHU – Otto Beisheim School of Management:
  - die Studie Value Chain Management in der Automobilindustrie
  - die Studie „Flexibilität in der Logistik: Grenzen und Potenziale von Personaldienstleistungen“ (nur adressiert an Logistik-Mitarbeiter)
  - den Band „Kundenwert-Controlling“ aus der Reihe Advanced Controlling (nur adressiert an Vertriebs-Mitarbeiter)
- die Teilnahme an der Verlosung von Apple ipod MP3 Spielern.

Zusätzlich wurde den Befragten bei Teilnahme ein Ergebnisbericht auf Basis der Erhebung zugesichert.

Es wurden zwei Erinnerungs-E-Mails an die Adressaten versendet, die zu dem jeweiligen Zeitpunkt den Fragebogen noch nicht ausgefüllt hatten. Die erste Erinnerung wurde nach zwei Wochen gesendet. Die zweite Erinnerung wurde aufgrund der Weihnachtszeit etwa 6 Wochen nach der ersten Einladung zu Beginn des neuen Jahres gesendet. Nach einer Laufzeit von rund 10 Wochen wurde der Online-Fragebogen Ende Januar 2009 geschlossen.

---

<sup>634</sup> Vgl. Diamantopoulos/Schlegelmilch (1996), S. 519-523, Yammarino/Skinner/Childers (1991), S. 627, zur Bedeutung der Ansprache der Informanten und der Gestaltung von Einladungsschreiben.

<sup>635</sup> Vgl. Diamantopoulos/Schlegelmilch (1996), S. 512, 518 f., 525, zur Rolle von Incentives.

## 5.2 Datenbasis der Erhebung und Ergebnisse der Feldphase

### 5.2.1 Umfang der Datenbasis

Wie in Abschnitt 5.1.2.3 beschrieben, wurden sowohl Logistiker als auch Vertriebler als Respondenten gewählt. Dies dient dazu, einem potentiellen Informant Bias zu begegnen und damit insbesondere einer Verzerrung der Antworten durch einseitig geprägte Respondenten von nur einer Abteilung vorzubeugen.<sup>636</sup> Dabei sollen in dieser Arbeit die Antworten der Respondenten zusammengefasst werden, um einen gemischten Antwortenpool zu erhalten. Prüfungen, ob diese Zusammenfassung zulässig ist, werden in Abschnitt 5.4.1 beschrieben. Ein dyadisches Erhebungsdesign mit Antworten von jeweils einem Logistiker und Vertriebler pro Unternehmen würde noch mehr Aussagen über das Antwortverhalten beider Gruppen liefern. Von diesem wurde jedoch abgesehen, da paarweise Antworten nur sehr schwer zu erhalten sind.<sup>637</sup> Außerdem kann in den Fall die Auswertung Nachteile mit sich bringen. Sie setzt bspw. bei einer Durchschnittsbildung übereinstimmende Meinungen voraus oder erfordert ein anderes Erhebungsdesign, wie persönliche Befragungen oder Gesprächsrunden bei einer Konsensbildung der Respondenten.<sup>638</sup>

Insgesamt wurden 3133 Personen angeschrieben, davon 1575 im Subsample Logistik und 1558 im Subsample Vertrieb. Hiervon konnten 2430 Personen erreicht werden (Subsample Logistik: 1226, Subsample Vertrieb: 1204), von denen wiederum 356 (Subsample Logistik: 229, Subsample Vertrieb: 127)<sup>639</sup> den Fragebogen beantworteten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 14,7 %, was als sehr positiv beurteilt werden kann.

Das Sample wurde bereinigt um Fragebögen, die nur rudimentär ausgefüllt wurden,<sup>640</sup> bei denen eine nicht zum Sample passende Branche angegeben wurde,<sup>641</sup> sowie solche, die

---

<sup>636</sup> Vgl. für ein ähnliches Vorgehen mit Respondenten aus verschiedenen Gruppen z. B. Veit (2009), S. 122 f., Mahlendorf (2009), S. 65 f., Homburg/Jensen (2007), S. 126.

<sup>637</sup> Vgl. Ernst (2001), S. 91, Kumar/Stern/Anderson (1993), S. 1635 f., Mahlendorf (2009), S. 66.

<sup>638</sup> Vgl. Kumar/Stern/Anderson (1993), S. 1636 f., Ernst (2001), S. 93 f. für einen kurzen Überblick der verschiedenen Methoden zum Umgang mit dyadisch erhobenen Daten.

<sup>639</sup> Die ungleiche Verteilung der Rückläufe in den beiden Subsamples ist darauf zurückzuführen, dass das Subsample Vertrieb komplett der Hoppenstedt Firmendatenbank entnommen war und somit kein Bezug der Respondenten zum Lehrstuhl vorlag, während das Subsample Logistik zu einem großen Teil (ca. 72%) der Datenbank des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement entstammte. Die entsprechenden Respondenten hatten bereits Erfahrungen mit mindestens einer empirischen Studie des Kühne-Zentrums gesammelt, so dass davon auszugehen ist, dass ein entsprechendes Vertrauen in die Teilnahme an einer solchen Studie bestand, was die Rückläufe hier positiv beeinflusste. Zur Repräsentativität der Studie vergleiche Abschnitt 5.2.3.

Die Zuordnung zum Subsample Logistik bzw. Vertrieb ist nicht notwendig gleichbedeutend mit dem Inhalt der Tätigkeit des Respondenten, da z. T. Fragebögen weitergeleitet wurden an Kollegen aus dem jeweils anderen Bereich. Vgl. Abschnitt 5.2.3 zur Berufsbeschreibung der Respondenten.

<sup>640</sup> Sechs Fragebögen waren nur ansatzweise ausgefüllt und wurden daher als Datensätze vollständig eliminiert. Das Löschen ganzer Datensätze wird auch als ‚listwise deletion‘ bezeichnet. Vgl. Byrne (2001), S. 289 f.

offensichtlich nicht ernsthaft beantwortet wurden.<sup>642</sup> Datensätze, bei denen nur einzelne Indikatoren nicht beantwortet wurden, wurden beibehalten, um die Stichprobe nicht durch den Informationsverlust zu verzerren. Die fehlenden Werte wurden mit Hilfe des Expectation-Maximization Algorithmus statistisch geschätzt.<sup>643</sup> Der Algorithmus ist für die Imputation von Daten sowohl bei unsystematisch als auch bei systematisch fehlenden Werten geeignet.<sup>644</sup> Im Vergleich zu anderen Imputationsverfahren liefert der Algorithmus Ergebnisse mit relativ geringen Verzerrungen.<sup>645</sup>

Nach diesen Schritten fließen 347 Fragebögen in die Auswertung ein, was einer bereinigten Rücklaufquote von 14,3 % entspricht.

### 5.2.2 Charakterisierung der berücksichtigten Unternehmenseinheiten

Zur Charakterisierung der Datenbasis wurden die Informanten gebeten, ihre Unternehmenseinheit hinsichtlich verschiedener Merkmale einzuschätzen. Dabei wurde bewusst, wenn vorhanden, auf die Unternehmenseinheit abgestellt und nicht auf das gesamte Unternehmen, da somit eine klarere Einordnung des Umfelds, insbesondere der Branche, erfolgen kann. In zwei Drittel der Fälle bezogen sich die Respondenten auf vollständige Unternehmen oder Unternehmensgruppen, die übrigen Fälle bezogen sich auf einzelne Geschäftseinheiten, Produktions-, oder Vertriebsstandorte.

Hinsichtlich der *Mitarbeiteranzahl* sind alle Größenklassen vertreten. Es überwiegen Unternehmenseinheiten mittlerer Größe mit bis zu 500 Mitarbeitern. Sie stellen 61 Prozent der repräsentierten Unternehmenseinheiten dar (vgl. Abbildung 5-1). Bezogen auf den *Umsatz* ergibt sich ebenfalls ein breites Spektrum an Größenklassen. 30 Prozent der Unternehmenseinheiten sind mit einem Umsatz von weniger als 50 Millionen Euro der Kategorie der mittelständischen Unternehmen zuzuordnen,<sup>646</sup> während 57% einen Umsatz von 50 bis zu 999 Millionen Euro aufweisen und 13% einen Umsatz von mehr als 1000 Millionen Euro.

---

<sup>641</sup> Im Freitextfeld wurde bei einem Fragebogen als Branche Logistikdienstleister angegeben.

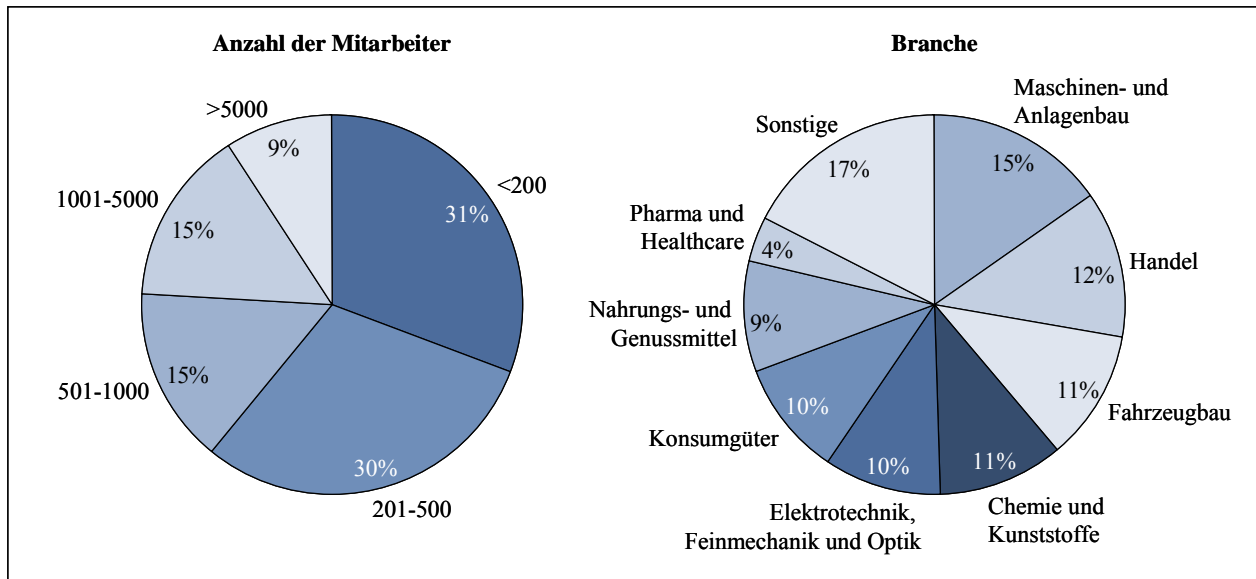
<sup>642</sup> Als Kriterium galt hier eine besonders kurze Beantwortungszeit des Fragebogens in Kombination mit Antworten, die ganz offensichtlich stets gleich beantwortet wurden (z. B. immer ganz links auf der Skala). Dies war bei einem Fragebogen der Fall.

<sup>643</sup> Dies ist notwendig, da die Kovarianzstrukturanalyse keine fehlenden Werte zulässt. Vgl. zum Expectation-Maximization Algorithmus ausführlich McLachlan (1997), Little/Rubin (2002), S. 166 ff.

<sup>644</sup> Vgl. Rubin (1976), S. 584 f., der unterscheidet, ob Werte systematisch oder unsystematisch fehlen mit den Kategorien MCAR (missing completely at random), MAR (missing at random) und MNAR (missing not at random). Vgl. Enders (2003), S. 333.

<sup>645</sup> Vgl. die Vergleichsstudien von Bernaards/Sijtsma (1999), S. 306 ff., Enders (2003), S. 328 ff.

<sup>646</sup> Vgl. die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn sowie der Europäischen Kommission auf der Seite des Institut für Mittelstandsforschung (2010), <http://www.ifm-bonn.org/>.



**Abbildung 5-1: Verteilung der in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl und Branche der Unternehmenseinheit**

Die in der Stichprobe enthaltenen Unternehmenseinheiten repräsentieren ein breites Spektrum verschiedener *Branchen* (vgl. Abbildung 5-1), wobei eine breite Streuung zu verzeichnen ist. Damit werden sehr unterschiedliche logistische Anforderungen sowie unterschiedliche Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen Logistik und Vertrieb repräsentiert. So sind Industrie und Handel mit ihren unterschiedlichen Anforderungsprofilen vertreten. Zudem sind beispielsweise mit Maschinen- und Anlagenbau (15% der Unternehmen) einerseits und Nahrungs- und Genussmittel- sowie Konsumgüterindustrie (zusammen 19% der Unternehmen) andererseits sehr unterschiedliche Unternehmenszweige im Sample enthalten. Damit sind sowohl Unternehmenseinheiten vertreten, die einzelne Spezialanforderungen haben, als auch Unternehmenseinheiten, bei denen ein hohes Maß an Standardisierung möglich ist, weil zum Beispiel routinemäßig große Volumina umgesetzt werden oder große Auftragspositionen abgedeckt werden müssen.

Diese Bandbreite bestätigten auch die Einschätzungen zu den *Anforderungen an die Logistik*, aus der sich Hinweise auf den Abstimmungsbedarf von Logistik und Vertrieb ergeben. 58 Prozent der Unternehmen stimmten eher der Aussage zu, dass ihr Geschäft hinsichtlich der Logistik gut standardisierbar ist, während dies 16 Prozent neutral beurteilten und 26 Prozent eher nicht zustimmten. Gleichzeitig müssen die Unternehmen sehr heterogene Produkte handhaben. Zur Aussage, dass sie sehr viele unterschiedliche Produkte mit unterschiedlichen Anforderungen an die Logistik haben, stimmten 61 Prozent der Unternehmen eher zu, 10 Prozent waren neutral und 29 Prozent stimmten eher nicht zu. Die Anforderungen von Kundenseite sind relativ ausgewogen verteilt. Auf die Frage, ob die meisten Kunden

hinsichtlich der Logistik individuelle Lösungen verlangen, stimmten 40 Prozent eher nicht zu, 18 Prozent waren neutral und 42 Prozent stimmten eher zu. Dies sind verschiedene Indikatoren dafür, dass in der Datenbasis vielfältige Konstellationen der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb vertreten sind, auch im Hinblick auf die Repräsentativität der Daten.

In Bezug auf die drei verschiedenen Anforderungstypen Standardisierbarkeit, unterschiedliche Produkte mit unterschiedlichen Anforderungen und individuelle Lösungen, wurde mit Hilfe eines t-Tests überprüft, ob die Indikatoren zu den abhängigen Variablen jeweils unterschiedlich beurteilt werden. Hierzu wurden für jeden Anforderungstyp zwei Gruppen gebildet, in denen eher Zustimmung oder eher Ablehnung vorherrscht. Bei allen Gruppen finden sich trotz unterschiedlicher Bedarfe keine signifikanten Unterschiede bei der Einschätzung der Indikatoren zur Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb.

### 5.2.3 Güte und Repräsentativität der Datengrundlage

Um von der vorhandenen Datenbasis generalisierbare Aussagen abzuleiten, ist die Beurteilung ihrer Güte und Repräsentativität wichtig. Hierzu geben verschiedene Kriterien Auskunft. Zunächst stellt sich die Frage, ob systematische Verzerrungen bezüglich der antwortenden Unternehmen vorliegen im Vergleich zu denjenigen Unternehmen, die nicht geantwortet haben. Um auf Vorliegen dieses sogenannten *Non-Response-Bias* zu testen, wird ein Vergleich der Antworten der frühen Rückläufe mit den späten Rückläufen auf signifikante Unterschiede hin durchgeführt. Dies beruht auf der grundlegenden Annahme, dass die Antworten von spät antwortenden Respondenten denen ähnlich sind, die nicht geantwortet haben.<sup>647</sup> Hierzu wurde die Datenbasis in vier gleich große Teilstichproben nach dem Antwortzeitpunkt aufgeteilt und das erste Viertel mit dem letzten Viertel mit Hilfe eines Mittelwertvergleiches per t-Test verglichen. Von 182 getesteten Variablen unterschieden sich nur zwei signifikant zwischen den beiden Teilstichproben auf einem Signifikanzniveau von 1 Prozent, sowie 18 Variablen auf einem Signifikanzniveau von 10 Prozent.<sup>648</sup> Die Literatur gibt keine üblichen Grenzwerte für die Größenordnung an, ab der ein Non-Response-Bias vorliegt. Da jedoch die Werte etwa auf dem Signifikanzniveau des Tests liegen und damit dem zu erwartenden Fehler erster Art entsprechen, kann davon ausgegangen werden, dass kein Non-Response-Bias vorliegt.

---

<sup>647</sup> Vgl. Armstrong/Overton (1977), S. 397.

<sup>648</sup> Der Test umfasste 155 metrisch skalierte Variablen sowie zusätzlich die berechneten Variablen der Thought World Differenzen.

Zusätzlich wurde ein weiterer Test durchgeführt, um Verzerrungen der antwortenden Unternehmen im Vergleich zur Stichprobe zu überprüfen. Dieser betraf den Teil der Daten, für den demographische Daten der Unternehmen vorliegen, d. h. die Datenbasis, die vom kommerziellen Adressdatenanbieter stammte.<sup>649</sup> Von der Teilstichprobe wurden für die Respondenten und Nicht-Respondenten die Mittelwerte der Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Kapitalbasis und Jahresergebnis mittels T-Test verglichen. Der Test zeigte keine signifikanten Abweichungen ( $p < 0,05$ ) zwischen Respondenten und Nicht-Respondenten, so dass an dieser Stelle und für diesen Datenbereich ein weiterer Indikator vorliegt, dass Non-Response-Bias keine gewichtige Rolle spielt.

Um einen *Informant Bias* auszuschließen, wurde anhand der persönlichen Angaben die Eignung der Informanten überprüft.<sup>650</sup> Die Informanten ordnen sich fachlich zu rund 51 Prozent dem Bereich Logistik bzw. Supply Chain Management zu, zu 29 Prozent dem Vertrieb bzw. Kundenservice und zu 12 Prozent dem General Management (Sonstige: 8 Prozent). Die große Mehrheit mit 92 Prozent der Informanten sind Führungskräfte, davon sind etwa 70 Prozent Bereichsleiter und 23 Prozent auf Geschäftsführungs- und Werksleitungsebene angesiedelt. Durch eine lange Betriebszugehörigkeit (Durchschnitt 15,2 Jahre, Median 13 Jahre), eine lange Zeit in der derzeitigen Position (Durchschnitt 7,0 Jahre, Median 5 Jahre) sowie eine lange Zeit in ihrer derzeitigen Fachrichtung (Logistik respektive Vertrieb, Durchschnitt 16,6 Jahre, Median 15 Jahre) verfügen die Informanten über das zur Beantwortung der Fragen nötige Wissen. Zusätzlich besteht noch eine besondere Kenntnis der Schnittstelle, da viele Informanten sowohl in der Logistik als auch im Vertrieb Berufserfahrung gesammelt haben. So waren mehr als die Hälfte der Informanten (52 Prozent) bereits mit durchschnittlich 6,8 Jahren (Median 5 Jahre) in der jeweils anderen Fachrichtung tätig, d. h. die Logistiker im Vertrieb und umgekehrt.<sup>651</sup>

---

<sup>649</sup> Dies betraf 1974 Datensätze, wovon 166 Respondenten und 1808 Nicht-Respondenten waren. Für den restlichen Teil der Stichprobe lagen keine verlässlichen demographischen Daten vor.

<sup>650</sup> Vgl. Kumar/Stern/Anderson (1993), S. 1635 f., Phillips (1981), S. 398, Ernst (2001), S. 89 ff.

<sup>651</sup> Als zusätzliche Qualitätsprüfung wurden die Informanten gebeten, auf einer 7-Punkt Likert-Skala mit den Ankern ‚stimme gar nicht zu‘ bis ‚stimme voll zu‘ einzuschätzen, ob die Fragen verständlich und eindeutig waren und ob sie sich bei der Beantwortung und Einschätzung der Fragen sehr sicher fühlten. Lediglich rund 3 Prozent gaben jeweils an, eher nicht zuzustimmen. Es erfolgte jeweils keine Nennung des Extrems ‚stimme gar nicht zu‘. Ein T-Test der Mittelwerte von 182 Indikatoren auf 5 Prozent Signifikanzniveau zeigte hinsichtlich der Verständlichkeit der Fragen nur bei sechs Variablen und hinsichtlich der Sicherheit beim Ausfüllen nur bei neun Variablen signifikante Unterschiede und liegt damit auf dem Niveau des Fehlers erster Art. Daher wurden diese Fragebögen im Datensatz beibehalten.

### 5.3 Grundlagen der Analysemethode

Wie in Abschnitt 5.1.1 beschrieben, soll die Kovarianzstrukturanalyse, die auch als Kausalanalyse bezeichnet wird,<sup>652</sup> als Analysemethode in dieser Arbeit verwendet werden. Homburg/Pflesser (2000) definieren die Kausalanalyse als „multivariates Verfahren, welches auf der Grundlage von empirisch gemessenen Varianzen und Kovarianzen von Indikatorvariablen durch Parameterschätzung Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen zwischen zugrunde liegenden latenten Variablen zieht.“<sup>653</sup> Da sie sowohl die Analyse von Abhängigkeiten als auch die Messung komplexer Konstrukte ermöglicht, findet die Kausalanalyse mit ihrer Leistungsstärke in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung bereits breite Anwendung, insbesondere im Teilgebiet Marketing, während die Nutzung der Methode in der Logistik zunimmt.<sup>654</sup>

In dieser Arbeit soll dem von Anderson/Gerbing (1988) vorgeschlagenen zweistufigen Verfahren bei der Anwendung der Analyse gefolgt werden. Es sieht zunächst die Analyse und ggf. Bereinigung der theoretischen Konstrukte vor, bevor diese in einem zweiten Schritt mit ihren Abhängigkeiten in einem linearen Strukturmodell zusammengefügt und analysiert werden.<sup>655</sup>

Die folgenden Abschnitte geben zunächst eine kurze Einführung in die Grundlagen der Analyse von Mess- und Strukturmodellen. Danach werden die Kriterien für deren Gütebeurteilung vorgestellt.<sup>656</sup>

#### 5.3.1 Grundlagen der Analyse von Messmodellen

Theoretische Konstrukte, die auch als latente Variablen bezeichnet werden, bilden die Grundlagen für Messmodelle. Bagozzi/Fornell (1982) beschreiben theoretische Konstrukte als abstrakte Einheiten, die den ‚wahren‘, nicht beobachtbaren Zustand bzw. Eigenschaften von Phänomenen widerspiegeln.<sup>657</sup> Da sie sich einer direkten Messung entziehen, müssen

---

<sup>652</sup> Der Begriff Kausalanalyse ist zwar problematisch, da nicht Kausalitäten (die auf theoretischen Herleitungen beruhen), sondern Kovarianzstrukturen untersucht werden, hat sich jedoch weitgehend durchgesetzt und soll deshalb im Folgenden verwendet werden. Vgl. Homburg (1992), S. 500, Homburg/Pflesser (2000b), S. 635.

<sup>653</sup> Homburg/Pflesser (2000b), S. 635. Diese beziehen sich auf Homburg (1989), S. 2. Vgl. bspw. Bagozzi (1980) und Backhaus et al. (2006), S. 337-423, für Einführungen in Kausalanalyse bzw. Strukturgleichungsmodelle.

<sup>654</sup> Vgl. Homburg/Klarmann (2006), S. 727 f., zur Stärke des Verfahrens in der betriebswirtschaftlichen Forschung im Allgemeinen sowie im Marketing. Für den Bereich Logistik heben Garver/Mentzer (1999), S. 33, 47 f., Stärken und Anwendungsfelder der Methode hervor. Sachan/Datta (2005), S. 675, verzeichnen eine zunehmende Nutzung in der Logistik.

<sup>655</sup> Vgl. Anderson/Gerbing (1988), S. 411.

<sup>656</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 162, die Gütebeurteilung als zentrales Problem bei der Anwendung der Kausalanalyse bezeichnen.

<sup>657</sup> Vgl. Bagozzi/Fornell (1982), S. 24. Ähnlich Bagozzi/Phillips (1982), S. 465.

theoretische Konstrukte im Rahmen der Konstruktmessung „empirisch greifbar“<sup>658</sup> gemacht werden.

Den ersten Schritt bildet hierzu die *Konzeptualisierung* der latenten Variablen, d. h. die inhaltliche Definition und Erarbeitung ihrer relevanten Dimensionen, wie sie in Kapitel 4 vorgenommen wurde. Daraufhin erfolgt die *Operationalisierung*, d. h. die Entwicklung eines Messinstruments in Form von messbaren Indikatorvariablen, die die inhaltlichen Dimensionen widerspiegeln.<sup>659</sup> Die Beziehungen zwischen den Indikatorvariablen unter Beachtung ihrer Messfehler und den theoretischen Konstrukten werden in sogenannten *Messmodellen* dargestellt.

Generell werden, je nach Wirkrichtung der Indikatoren, *reflektive und formative Messmodelle* bei der Operationalisierung der latenten Variablen unterschieden.<sup>660</sup> Reflektive Indikatoren spiegeln die Inhalte der latenten Variablen wider und werden durch die latente Variable verursacht. Formative Indikatoren haben die umgekehrte Wirkrichtung und verursachen ihrerseits die latente Variable. In der vorliegenden Arbeit werden reflektive Indikatoren verwendet. Diese bieten durch die Berücksichtigung von Messfehlern weitreichende Möglichkeiten der Validitäts- und Reliabilitätsüberprüfung.<sup>661</sup>

Die Beurteilung der Reliabilität und Validität der Messmodelle dient der Einschätzung ihrer Aussagekraft.<sup>662</sup> Generell nimmt man bei der Messung von Indikatoren an, dass potenziell Messfehler auftreten, die sich aus einer systematischen und einer zufälligen Komponente zusammensetzen.<sup>663</sup> Unter *Reliabilität* versteht man die Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Konsistenz einer Messung. Ein Messmodell ist umso reliabler, je geringer der Zufallsfehler bei der Messung ausfällt und je stärker der wesentliche Anteil der Varianz der Indikatoren durch das Konstrukt selbst erklärt wird.<sup>664</sup> Die *Validität* bezeichnet die konzeptionelle Richtigkeit einer Messung. Sie liegt vor, wenn genau das gemessen wird, was inhaltlich gemessen werden soll.<sup>665</sup> Eine Messung ist umso valider, je besser auch der systematische

---

<sup>658</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 6.

<sup>659</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000a), S. 415, Homburg/Giering (1996), S. 5.

<sup>660</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Fassott (2006), S. 68, Bollen/Lennox (1991), S. 305 ff., Homburg/Giering (1996), S. 6, Eggert/Fassott (2003), S. 2 f. Die Darstellung der Operationalisierung der latenten Variablen wird in Kapitel 6 vorgenommen.

<sup>661</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 6 ff., Herrmann/Huber/Kressmann (2006), S. 44, 49 ff., Jarvis/Mackenzie/Podsakoff (2003), S. 199.

<sup>662</sup> Vgl. Peter (1979), S. 6, der Validität und Reliabilität als notwendige Voraussetzung empirischer Forschung beschreibt.

<sup>663</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Giering (1996), S. 6 f.

<sup>664</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000a), S. 420.

<sup>665</sup> Vgl. Churchill (1979), S. 65.



Fehler ausgeschlossen werden kann. Reliabilität ist dabei eine notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für Validität.

In der Literatur werden zahlreiche Facetten der Validität diskutiert.<sup>666</sup> Die angewendeten statistischen Kriterien, die im Abschnitt zur Gütebeurteilung dargestellt werden, dienen insbesondere der Überprüfung der Konstruktvalidität, die mit Konvergenz- und Diskriminanzvalidität sowie nomologischer Validität drei wesentliche Facetten umfasst. Konvergenzvalidität gibt den Grad wieder, zu dem verschiedene Messversuche (hier Indikatoren) zu einem Konstrukt übereinstimmen, während Diskriminanzvalidität den Grad wiedergibt, zu dem sich die Messversuche zu verschiedenen Konstrukten voneinander unterscheiden.<sup>667</sup> Die nomologische Validität<sup>668</sup> repräsentiert den Grad, zu dem die vorhergesagten Beziehungen zwischen Konstrukten auch empirisch nachgewiesen werden können. Die setzt einen übergeordneten theoretischen Rahmen voraus, innerhalb dessen die Beziehungen hergeleitet werden und ergibt sich ansatzweise aus der Übereinstimmung empirisch ermittelter und theoretisch hergeleiteter Beziehungen.<sup>669</sup>

Zusätzlich ist auch noch der qualitativ zu beurteilende Aspekt der Inhaltsvalidität von Bedeutung. Mit der Inhaltsvalidität<sup>670</sup> wird eine inhaltlich-semantiche Übereinstimmung der Indikatoren und Konstrukte gefordert. Dies wurde bereits mit einem sorgfältigen Vorgehen bei der Konstruktauswahl bzw. -definition im Vorfeld der Befragung berücksichtigt.<sup>671</sup>

### 5.3.2 Grundlagen der Analyse von Strukturmodellen

Im Rahmen eines Strukturmodells werden die Messmodelle mit ihren Indikatoren und Messfehlervariablen mit ihren Beziehungen untereinander zusammengefügt. Die abhängigen latenten Variablen werden dabei als endogene Größen bezeichnet und die unabhängigen latenten Variablen als exogene Größen. Die Abhängigkeiten der latenten Variablen untereinander basieren auf den theoretisch hergeleiteten Hypothesen über die Kausalbeziehungen zwischen den latenten Variablen. Dies legt die Basis für eine spätere

---

<sup>666</sup> Vgl. z. B. Homburg/Giering (1996), S. 7, und die dortigen Hinweise. Garver/Mentzer (1999) teilen die Validität in sieben Teilaspekte auf und ordnen Reliabilität dabei als Teilaspekt der Validität ein. Vgl. auch Mentzer/Flint (1997).

<sup>667</sup> Vgl. Bagozzi/Phillips (1982), S. 468 f.

<sup>668</sup> Vgl. Peter/Churchill (1986), S. 4 f.

<sup>669</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000a), S. 422.

<sup>670</sup> Vgl. Bohrnstedt (1977), S. 91 f., der dies als ‚content validity‘ bezeichnet.

<sup>671</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2 zu Pretest und Fragebogenentwicklung und 6 zur Operationalisierung der Konstrukte.

Hypothesenprüfung.<sup>672</sup> Die Kausalbeziehungen wurden aufgrund der konzeptionellen Vorüberlegungen und theoretischen Erklärungen hergeleitet und sind in Kapitel 4 dargestellt.

### 5.3.3 Kriterien zur Gütebeurteilung

Im Folgenden werden zunächst die statistischen Kriterien zur Validitäts- und Reliabilitätsüberprüfung der Messmodelle vorgestellt. Sie können nach dem Zeitpunkt ihrer Entstehung und ihrer grundlegenden Methodik in zwei Gruppen eingeteilt werden. Die Kriterien der *ersten Generation* haben ihren Ursprung in der Psychometrie und dienen der Beurteilung von Messmodellen, während die Kriterien der *zweiten Generation* auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse bzw. Kausalanalyse beruhen.<sup>673</sup> Es werden zunächst Kriterien der ersten Generation und der zweiten Generation zur Beurteilung von Messmodellen vorgestellt. Dabei werden bei den Kriterien der zweiten Generation zunächst *lokale Anpassungsmaße* als Maße für Ausschnitte des Modells verwendet und gelten damit in Bezug auf *Messmodelle*. Danach werden Kriterien vorgestellt, die als sogenannte *globale Anpassungsmaße* der Beurteilung *sowohl von Strukturmodellen als auch von Messmodellen* mit mindestens vier Variablen dienen.<sup>674</sup> Sie entstammen ebenfalls der Kausalanalyse und sind somit zur zweiten Generation zu zählen.

Generell werden für die Beurteilung mehrere Kriterien herangezogen. Es geht dabei sowohl darum, sinnvolle Sets aus der Vielzahl von bisher entwickelten Kriterien auszuwählen, als auch darum, einen gesamthaften Eindruck über die Modellgüte zu erhalten.<sup>675</sup> Dabei sollte das Nicht-Erreichen einzelner Faktoren nicht automatisch zur Ablehnung eines Modells führen.<sup>676</sup> Vielmehr ist die übergreifende Beurteilung nötig. Byrne (2001) stellt hierzu fest: „they [fit indexes] can in no way reflect the extent to which the model is plausible; *this judgement rests solely on the shoulders of the researcher*. Thus, assessment of model adequacy must be based on multiple criteria that take into account theoretical, statistical and practical

---

<sup>672</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 356, 359, die betonen, dass die Hypothesen vorab aufzustellen sind.

<sup>673</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8 f. Zwar gelten die Kriterien der zweiten Generation als leistungsstärker, jedoch ist es weiterhin üblich, Kriterien beider Generationen für die Beurteilung von Messmodellen heranzuziehen. Vgl. hierzu die Diskussion bei Homburg/Giering (1996). Vgl. zu einem vergleichbaren Vorgehen zu diesem Abschnitt die Arbeiten von Wallenburg (2004), Abschnitt 5.3.4 sowie Engelbrecht (2004), Abschnitt 4.3.

<sup>674</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 165.

<sup>675</sup> Vgl. die Empfehlungen von Byrne (2001), S. 87, Homburg/Klarmann (2006), S. 736, Garver/Mentzer (1999), S. 41. Der Nebeneffekt ist, dass unterschiedliche Gütemaße mit unterschiedlichen Stärken und Schwächen sowie einschränkenden Grundannahmen behaftet sind, so dass eine Auswahl mehrerer Gütemaße eine Ausgewogenheit in der Beurteilung unterstützt. Vgl. bspw. die Diskussionen zu den Vor- und Nachteilen einzelner Gütemaße sowie einer Auswahl mehrerer Maße bei Byrne (2001), S. 79-88, Homburg/Baumgartner (1995), S. 166 ff., Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 51.

<sup>676</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000b), S. 655.

considerations.”<sup>677</sup> Entsprechend dürfen neben den statistischen Kriterien, die im folgenden Abschnitt vorgestellt werden, auch inhaltliche Kriterien bei der Interpretation der Ergebnisse nicht außer Acht gelassen werden.

### 5.3.3.1 Kriterien der ersten Generation zur Überprüfung der Messmodelle

In Bezug auf die Beurteilung der Messmodelle kommen als Validitäts- und Reliabilitätskriterien der ersten Generation die explorative Faktorenanalyse, das Cronbachsche Alpha und die Item-to-Total-Korrelation zum Einsatz.<sup>678</sup>

Die *explorative Faktorenanalyse* ist ein strukturen-entdeckendes Verfahren, das dazu dient, die zugrunde liegende Faktorenstruktur der Indikatoren zu ermitteln. Auf Basis ihrer Kovarianzen werden die einzelnen Indikatoren zu möglichst wenigen zentralen Faktoren verdichtet, die durch die Indikatoren hinreichend gut abgebildet werden.<sup>679</sup> Die empirisch ermittelte Faktorenstruktur kann dann mit der theoretisch hergeleiteten Zuordnung von Indikatoren zu den latenten Variablen verglichen werden.

Die explorative Faktorenanalyse wird zur Beurteilung der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität herangezogen. Validität liegt in diesem Rahmen vor, wenn die Indikatoren eindeutig einem Faktor zugeordnet werden können. Das ist der Fall, wenn die Indikatoren ausreichend hoch auf einen Faktor laden, aber gleichzeitig deutlich geringere Ladungen zu anderen Faktoren aufweisen. Das Beurteilungskriterium hierfür ist die Höhe der Faktorladungen, d. h. der Korrelationskoeffizient zwischen Indikator und Faktor,<sup>680</sup> wobei hier ein Grenzwert der Faktorladung von 0,4 angenommen werden soll.<sup>681</sup> Als zusätzliches Kriterium wird gefordert, dass durch den Faktor mehr als 50 Prozent der Varianz der ihm zugeordneten Indikatoren erklärt werden.<sup>682</sup>

Das *Cronbachsche Alpha* ist ein Reliabilitätsmaß für die interne Konsistenz der Indikatoren eines Faktors. Es stellt den Anteil an der Gesamtvarianz einer Skala dar, der auf einen

---

<sup>677</sup> Byrne (2001), S. 88.

<sup>678</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Giering (1996), S. 8 f. Vgl. Tabelle 5-1 für eine Übersicht.

<sup>679</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 12, 259 ff., zur Einordnung und ausführlichen Darstellung des Ablaufs der Faktorenanalyse. Vgl. auch Janssen/Laatz (2003), S. 457-484. Bei der explorativen Faktorenanalyse sind verschiedene Extraktionsmethoden möglich. In dieser Arbeit wird die Hauptachsen-Faktorenanalyse angewendet, da reflektive Konstrukte verwendet werden und entsprechend eine kausale Interpretation der Faktoren vorgenommen werden soll. Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 292 f. Als Rotationsverfahren wurde das Oblimin-Verfahren gewählt, das nicht von einer Unabhängigkeit der Faktoren ausgeht.

<sup>680</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 278.

<sup>681</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 8.

<sup>682</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 12. Dies wird kurz als „erklärte Faktorvarianz“ dargestellt.

gemeinsamen Faktor zurückgeführt werden kann.<sup>683</sup> Cronbachs Alpha entspricht dem Mittelwert aller Split-Half-Reliabilitäten eines Faktors. Diese werden berechnet, indem die Indikatoren eines Faktors in zwei Hälften geteilt und die Summe beider Hälften miteinander korreliert werden.<sup>684</sup> Der Wertebereich von Cronbachs Alpha liegt zwischen 0 und 1, wobei die interne Konsistenz umso höher einzuschätzen ist, je näher der Wert an 1 liegt. Für bestehende Konstrukte wird in der Regel 0,7 als Grenzwert verwendet, einige Autoren akzeptieren bei neueren Konstrukten einen Grenzwert von 0,6.<sup>685</sup> Bei der Interpretation des Wertes ist zu beachten und kritisch anzumerken, dass das Cronbachsche Alpha mit der Anzahl der Indikatoren steigt.<sup>686</sup>

Die *korrigierte Item-to-Total-Korrelation* gibt die Korrelation eines einzelnen Indikators mit der Summe der anderen Indikatoren eines Faktors wieder. Dieses Maß liefert im Rahmen der Messmodellbeurteilung einen Hinweis zur Verbesserung des Cronbachschen Alphas und damit der internen Konsistenz von Messmodellen. Da Indikatoren mit einer hohen Item-to-Total-Korrelation das Cronbachsche Alpha erhöhen, ist im Falle einer nötigen Verbesserung eines Messmodells das Item mit der schwächsten Item-to-Total-Korrelation zu eliminieren.<sup>687</sup>

### 5.3.3.2 Kriterien der zweiten Generation zur Überprüfung der Messmodelle

Die Validitäts- und Reliabilitätskriterien der zweiten Generation für die Messmodelle beruhen auf der Anwendung der konfirmatorischen Faktorenanalyse, die einen Spezialfall der Kausalanalyse darstellt. Als Kriterien der zweiten Generation werden hier die Indikatorreliabilität, der t-Wert der Faktorladung und die durchschnittlich erfasste Varianz als Beurteilungskriterien angewendet. Zusätzlich wird aus der letzten Größe noch das Fornell/Larcker-Kriterium abgeleitet.

Die *Indikatorreliabilität* gibt für eine einzelne Variable an, welcher Anteil an der Gesamtvarianz dieses Indikators durch den zugehörigen Faktor erklärt wird.<sup>688</sup> Sie entspricht dem Quadrat der standardisierten Faktorladung des Indikators.<sup>689</sup> Für die Indikatorreliabilität soll hier ein Mindestwert von 0,4 gelten.<sup>690</sup>

---

<sup>683</sup> Vgl. Hildebrandt/Temme (2006), S. 624.

<sup>684</sup> Vgl. Malhotra (2004), S. 268. Vgl. Peter (1979), S. 8 f., zur Berechnungsformel des Cronbachschen Alphas.

<sup>685</sup> Vgl. Nunnally/Bernstein (1994), S. 265, DeVellis (2003), S. 95 f., Malhotra (2004), S. 268.

<sup>686</sup> Vgl. Hildebrandt/Temme (2006), S. 625.

<sup>687</sup> Vgl. Churchill (1979), S. 68.

<sup>688</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 10.

<sup>689</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 377 f., Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 402.

<sup>690</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 13.

Auf Ebene der Indikatoren wird außerdem der *t-Wert der Faktorladung* als Kriterium für das Vorliegen von Konvergenzvalidität beurteilt.<sup>691</sup> Mittels eines Signifikanztests der Faktorladung wird ermittelt, ob sich die Faktorladungen signifikant von null unterscheiden. Der t-Wert der Faktorladung errechnet sich als Quotient aus geschätzter Faktorladung und dem Standardfehler der Schätzung. Ein t-Wert von mindestens 1,645 bei einem einseitigen t-Test mit einem Signifikanzniveau von 0,05 ist dabei das Anspruchsniveau.<sup>692</sup>

In Bezug auf den gesamten Faktor werden als Reliabilitätsmaße die *Faktorreliabilität* und die *durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)* berechnet. Beide Maße zeigen unter der Voraussetzung signifikanter Faktorladungen, wie gut der Faktor durch alle seine Indikatoren gemeinsam gemessen wird.<sup>693</sup> Die Maße werden zur Beurteilung der Konstruktreliabilität und damit der Freiheit von Zufallsfehlern der Konstruktmessung herangezogen. Außerdem dienen sie zur Beurteilung der Konvergenzvalidität. Der Wert der Faktorreliabilität sollte 0,6 oder mehr bei einem Wertebereich von 0 bis 1 betragen.<sup>694</sup> Die durchschnittlich erfasste Varianz bildet den durchschnittlichen Anteil der Varianz der Indikatoren ab, der durch den zugrunde liegenden Faktor erklärt wird.<sup>695</sup> Als Mindestwert wird hier 0,5 bei einem Wertebereich von 0 bis 1 gefordert.<sup>696</sup>

Als Maß für die Diskriminanzvalidität zwischen den Faktoren eignet sich das *Fornell/Larcker-Kriterium*. Das Fornell/Larcker-Kriterium fordert für alle Faktorenpaare, dass die durchschnittlich erfassten Varianzen der Faktoren jeweils größer sind als die quadrierte Korrelation zwischen den beiden Faktoren.<sup>697</sup>

Tabelle 5-1 gibt den Überblick über die Anspruchsniveaus der Gütekriterien für die Messmodelle in der vorliegenden Arbeit.

---

<sup>691</sup> Vgl. Bagozzi/Yi/Phillips (1991), S. 434.

<sup>692</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 383 f., 808. Homburg/Giering (1996), S. 11.

<sup>693</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 10. Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 170.

<sup>694</sup> Vgl. z. B. Bagozzi/Yi (1988), S. 80, 82, und Hildebrandt/Temme (2006), S. 62, für Anspruchsniveau und Berechnungsformel der Faktorreliabilität.

<sup>695</sup> Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 45 f., auch zur Berechnungsformel.

<sup>696</sup> Vgl. Homburg/Giering (1996), S. 13.

<sup>697</sup> Vgl. Fornell/Larcker (1981), S. 46, Homburg/Pflessner (2000a), S. 429.

|                                  | <b>Gütemaß</b>                                     | <b>Anspruchsniveau</b>  |
|----------------------------------|--|---|
| Kriterien der ersten Generation  | Varianzerklärung durch den ersten Faktor           | $\geq 0,5$  |
|                                  | Cronbachs Alpha                                    | $\geq 0,7$ ; $\geq 0,6$ bei neuen Konstrukten   |
|                                  | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation              | wenn nötig, Eliminierung des Indikators mit der niedrigsten Item-to-Total-Korrelation |
| Kriterien der zweiten Generation | t-Wert der Faktorladung (Signifikanzniveau von 5%) | $\geq 1,645$  |
|                                  | Indikatorreliabilität                              | $\geq 0,4$  |
|                                  | Faktorreliabilität                                 | $\geq 0,6$  |
|                                  | Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)            | $\geq 0,5$  |
|                                  | Fornell/Larcker-Kriterium                          | DEV > quadrierte Korrelation für alle Faktorenpaare                                   |

**Tabelle 5-1: Übersicht über die Gütemaße zur Beurteilung von Messmodellen**

### 5.3.3.3 Kriterien für die Gütebeurteilung der Mess- und Strukturmodelle

Zur Beurteilung von Strukturgleichungsmodellen sowie Messmodellen mit mindestens vier Indikatoren werden sogenannte globale Anpassungsmaße als Gütekriterien verwendet. Sie werden im Rahmen der Kovarianzstrukturanalyse ermittelt und überprüfen die Anpassungsgüte des gesamten Modells, indem ein Vergleich der empirisch ermittelten Kovarianzmatrix mit der vom Modell reproduzierten Kovarianzmatrix vorgenommen wird.<sup>698</sup>

Gemäß den Empfehlungen von Homburg/Klarmann (2006)<sup>699</sup> kommen als Anpassungsmaße zur Anwendung:  $\chi^2/df$ , RMSEA, CFI, TLI und SRMR. Es handelt sich hierbei jeweils um Gütekriterien, für die ein Vergleichsstandard existiert, so dass deren Referenzwerte für die Beurteilung einzelner Modelle verwendet werden können.<sup>700</sup>

Bei den hier verwendeten Anpassungsmaßen mit Vergleichsstandard können Stand-Alone-Anpassungsmaße und inkrementelle Anpassungsmaße unterschieden werden.<sup>701</sup> *Stand-Alone-Anpassungsmaße* betrachten dabei die Anpassungsgüte eines isolierten Modells. Hier unterscheidet man weiter in inferenzstatistische und deskriptive Gütemaße. Während inferenzstatistische Gütemaße die Beurteilung des Modells mit Hilfe statistischer Verfahren ermöglichen, basieren deskriptive Anpassungsmaße im Wesentlichen auf vorgegebenen Mindeststandards. *Inkrementelle Anpassungsmaße* beurteilen die Verbesserung der

<sup>698</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000b), S. 646 f. Vgl. auch Byrne (2001), S. 79. Hier wird der Begriff ‚goodness of fit statistics‘ verwendet, der darauf hinweist, dass es um den statistisch betrachteten Fit zweier Modelle geht.

<sup>699</sup> Vgl. Homburg/Klarmann (2006), S. 736 f., die diese Empfehlung auf der Basis von Simulationsstudien ableiten. Sie fordern bei der Auswahl insbesondere die Sensibilität der Maße in Bezug auf Fehlspezifikationen und die möglichst geringe Beeinflussung durch Kontextfaktoren wie den Stichprobenumfang. Ähnlich Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 51 f.

<sup>700</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 166. Zusätzlich gibt es noch relative Anpassungsmaße, die den Vergleich von mehreren alternativen Modellen ermöglichen, nicht jedoch für die Beurteilung eines einzelnen Modells dienen.

<sup>701</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Baumgartner (1995), S. 166-170.

Anpassungsgüte im Vergleich zu seinem Basismodell, d. h. einem Modell, bei dem eine fehlerfreie Messung aller Variablen angenommen wird.<sup>702</sup>

Für das Anpassungsmaß  $\chi^2/df$  wird der Chi-Quadrat-Testwert in Bezug auf die Freiheitsgrade betrachtet. Der Chi-Quadrat-Test ist ein inferenzstatistischer Test, der auf der Null-Hypothese basiert, dass die Differenz zwischen der empirischen Kovarianzmatrix und der vom Modell reproduzierten Kovarianzmatrix null beträgt.<sup>703</sup> Das Verhältnis von Chi-Quadrat-Testwert und den Freiheitsgraden ist ein abgeleitetes deskriptives Gütemaß, das mit den Freiheitsgraden die Modellkomplexität berücksichtigt. Es sollte möglichst klein sein. Als üblicher Wert sollte für einen angemessenen Modell-Fit der Quotient  $\chi^2/df$  geringer als 3 sein.<sup>704</sup>

Der *Tucker-Lewis-Index (TLI)*<sup>705</sup> und der *Comparative-Fit-Index (CFI)*<sup>706</sup> zählen zur Gruppe der inkrementellen Gütemaße.<sup>707</sup> Beide Indices berücksichtigen mit der Anzahl der Freiheitsgrade die Modellkomplexität. Sie gelten außerdem als relativ unabhängig von der Stichprobengröße.<sup>708</sup> Als Schwellenwert für den TLI gilt ein Wert von 0,95 oder höher bei einem Wertebereich von 0 bis 1.<sup>709</sup> Auch beim CFI gilt bei einem Wertebereich von 0 bis 1 ein Schwellenwert von 0,95 für einen angemessenen Modell-Fit.

Der *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* ist ein inferenzstatistisches Maß. Es untersucht im Gegensatz zur Chi-Quadrat-Statistik nicht die absolute Richtigkeit des Modells, sondern, ob das Modell die Realität gut approximiert, und bezieht sich mit seiner Null-Hypothese auf einen „close fit“<sup>710</sup> zur Realität.<sup>711</sup> Das Maß ist vergleichsweise unabhängig von der Stichprobengröße und belohnt sparsame Modelle mit einem besseren Wert. Der

<sup>702</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 166, Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 39 ff. Im Basismodell wird angenommen, dass die Indikatorvariablen unkorreliert sind sowie dass Fehlervarianzen null und Faktorladungen eins sind.

<sup>703</sup> Vgl. Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 31 ff., Backhaus et al. (2006), S. 378 f., sowie Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 399 f., für eine Diskussion der Chi-Quadrat Statistik, die vergleichsweise viele Grundannahmen umfasst.

<sup>704</sup> Vgl. z. B. Carmines/McIver (1981), S. 80, Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 52, Homburg/Klarmann (2006), S. 737.

<sup>705</sup> Vgl. Tucker/Lewis (1973), S. 5, Bentler/Bonett (1980), S. 599. Der Tucker-Lewis-Index wird auch als Non-normed Fit Index (NNFI) bezeichnet.

<sup>706</sup> Vgl. Bentler (1990), S. 166.

<sup>707</sup> Vgl. Homburg/Baumgartner (1995), S. 168, 170.

<sup>708</sup> Vgl. Garver/Mentzer (1999), S. 41, Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 41 f.

<sup>709</sup> Vgl. zum TLI und CFI gleichermaßen Hu/Bentler (1999), S. 27, Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 51. Homburg/Baumgartner (1995), S. 168, sowie Homburg/Klarmann (2006), S. 737, die mit 0,9 mildere Grenzwerte vorschlagen.

<sup>710</sup> Browne/Cudeck (1993), S. 146.

<sup>711</sup> Vgl. Browne/Cudeck (1993), S. 144 f., Homburg/Baumgartner (1995), S. 166, Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 36 f. Im Vergleich zur Chi-Quadrat-Statistik bestehen zur Anwendung dieses Maßes weniger einschränkende Annahmen.

RMSEA sollte möglichst klein sein, wobei Werte von weniger als 0,05 als sehr gute Anpassung interpretiert werden und Werte unter 0,08 als zufriedenstellend gelten.<sup>712</sup>

Der *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* ist ein deskriptives Anpassungsmaß, das sich auf die durchschnittliche Größe der standardisierten Residuen bezieht.<sup>713</sup> Ein Wert von null würde einen idealen Fit repräsentieren, während ein Wert bis 0,05 als guter Fit und bis 0,1 als zufriedenstellender Fit angenommen wird.<sup>714</sup>

Tabelle 5-2 gibt einen Überblick über die Anspruchsniveaus der Gütemaße zur Beurteilung von Strukturmodellen sowie Messmodellen mit 4 und mehr Variablen in der vorliegenden Arbeit.

| Gütemaß     | Anspruchsniveau                               |
|-------------|---|
| $\chi^2/df$ | < 3   |
| TLI         | > 0,95  |
| CFI         | > 0,95  |
| RMSEA       | < 0,05 (guter Fit) / < 0,08 (akzeptabler Fit) |
| SRMR        | < 0,05 (guter Fit) / < 0,10 (akzeptabler Fit) |

**Tabelle 5-2: Übersicht über die Gütemaße zur Beurteilung von Mess- und Strukturmodellen**

Als weiteres Maß zur Beurteilung des Strukturmodells kann zusätzlich noch die quadrierte multiple Korrelation für die endogenen latenten Variablen herangezogen werden, deren Wertebereich zwischen 0 und 1 liegt.<sup>715</sup> Dieser Wert repräsentiert den Anteil der Varianz der betrachteten endogenen latenten Variablen, der durch diejenigen latenten Variablen erklärt wird, die im Strukturmodell eine Wirkung auf diese Variablen haben. Dieses Maß dient zur Einschätzung, wie stark die endogenen Variablen erklärt werden, jedoch lässt sich hierfür kein allgemeiner Grenzwert formulieren.

#### 5.4 Weitere Prüfungen zur Beurteilung der Datenbasis

Zur Ermittlung der Gütekriterien der Messmodelle wurden die Daten in SPSS 12 und AMOS 5.0 ausgewertet. Die Parameterschätzung von Mess- und Strukturmodellen in AMOS 5.0

<sup>712</sup> Vgl. Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 36 f., Browne/Cudeck (1993), S. 144.

<sup>713</sup> Vgl. Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 38 f.

<sup>714</sup> Vgl. Homburg/Klarmann (2006), S. 737, Schermelleh-Engel/Moosbrugger/Müller (2003), S. 51.

<sup>715</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Pflesser (2000b), S. 651 f., Homburg/Baumgartner (1995), S. 170 f.



erfolgte nach dem Maximum Likelihood Verfahren, das als etabliertes und robustes Verfahren gilt.<sup>716</sup>

#### 5.4.1 Pooling der Daten von Informanten aus Logistik und Vertrieb

Die Befragung von Informanten auf beiden Seiten der Schnittstelle dient der Vermeidung eines Informant Bias.<sup>717</sup> In der vorliegenden Arbeit beinhaltet die Fragestellung nicht, die Antworten von Logistik und Vertrieb einzeln zu betrachten, sondern es gilt vielmehr, mit einem großen Gesamtsample, das nicht durch die Befragung nur einer Seite der Schnittstelle verzerrt wird, eine möglichst große Datengrundlage zu erhalten.<sup>718</sup> Um zu klären, ob die Datensätze von Logistik- und Vertriebsmitarbeitern entsprechend mittels Kausalanalyse zusammengenommen ausgewertet werden dürfen (,data pooling'), sollte auf ,measurement equivalence' bzw. ,measurement invariance' getestet werden. Damit wird überprüft, ob die latenten Konstrukte in beiden Subsamples „auf gleiche Weise' durch die Indikatoren erfasst“<sup>719</sup> werden. Measurement equivalence bezieht sich somit darauf, ob eine Messung *über verschiedene Subsamples hinweg* zu akkuraten Daten in Bezug auf die Fragestellungen führt.<sup>720</sup> Um das Vorliegen von measurement equivalence zu ermitteln, wurden zwei Tests durchgeführt, die von Steenkamp/Baumgartner (1998) vorgeschlagen werden.<sup>721</sup> Sie fordern, dass für die gemeinsame Auswertung zweier Subsamples im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen konfigurale Invarianz und metrische Invarianz vorliegen müssen.<sup>722</sup>

Ein Test auf *konfigurale Invarianz* ermittelt, ob das Muster der Faktorladungen in beiden Subsamples gleich ist, d. h. dass die Ladungen gleichermaßen null sind oder von null verschieden sind. Im Test mit allen in der Arbeit verwendeten Konstrukten erwiesen sich die Faktorladungen als signifikant bei einem zufriedenstellenden Modellfit. Daher konnte eine konfigurale Invarianz der beiden Subsamples bestätigt werden.<sup>723</sup>

---

<sup>716</sup> Die Robustheit des Maximum Likelihood Verfahrens gilt sowohl bei verschiedenen Stichprobenumfängen als auch gegenüber Verletzungen der Annahme der multivariaten Normalverteilung. Vgl. Bentler/Chou (1987), S. 89, Boomsma (1982), S. 173, Homburg/Klarmann (2006), S. 736.

<sup>717</sup> Vgl. Ernst (2001), S. 87 ff. Vgl. ausführlicher Abschnitte 5.2.1 und 5.1.2.3.

<sup>718</sup> Auch die Auswertung der separaten Thought Worlds von Logistik und Vertrieb basiert daher auf dem gemeinsamen Sample. Alle Respondenten wurden zu den Thought Worlds beider Abteilungen befragt.

<sup>719</sup> Jensen (2001), S. 96.

<sup>720</sup> Vgl. Rungtusanatham et al. (2008), S. 122.

<sup>721</sup> Vgl. Steenkamp/Baumgartner (1998). Vgl. zu Anwendungen der Methode Jensen (2001), S. 96-98, Homburg et al. (2002), S. 17 f., Dawes/Massey (2005), S. 1335, Veit (2009), S. 238.

<sup>722</sup> Vgl. Steenkamp/Baumgartner (1998), S. 82.

<sup>723</sup> Als Grundlage der Subsamples wurden das Logistik- und Vertriebs-Subsample gewählt, gemäß der Auswahl, die in den entsprechenden Datenbanken getroffen wurde. Vgl. Abschnitt 5.1.2.3. In Fällen, in denen der

Ein Test auf *metrische Invarianz* prüft, ob Skalenintervalle der Indikatoren in beiden Gruppen vergleichbar sind und Änderungen des zugrunde liegenden Faktors zu den gleichen Änderungen der reflektiven Indikatoren führt.<sup>724</sup> Der Test wird mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse im Mehrgruppenvergleich der beiden Subsamples durchgeführt. Dabei wird ein unrestringiertes Messmodell mit einem restringierten Messmodell verglichen, in dem die Faktorladungen über beide Gruppen gleichgesetzt werden. Wenn sich die Anpassungsgüte des restringierten Modells im Vergleich zum unrestringierten Modell nicht signifikant verschlechtert, kann von metrischer Invarianz ausgegangen werden.<sup>725</sup> Eine volle metrische Invarianz konnte nicht nachgewiesen werden, da dies bedeutet hätte, dass für *alle* Indikatoren der Konstrukte metrische Invarianz nachgewiesen werden kann. Allerdings wird bereits partielle metrische Invarianz als ausreichend angesehen.<sup>726</sup> Im Test konnte für mindestens einen Indikator pro Konstrukt gezeigt werden, dass die restringierten Modelle keine signifikante Verschlechterung des Modell-Fits aufwiesen. Daher liegt partielle metrische Invarianz vor. Mit dem Vorliegen von konfiguraler und partieller metrischer Invarianz kann daher die gemeinsame Auswertung beider Subsamples erfolgen.

Neben dem oben beschriebenen Test zum Pooling der Daten wurde ein weiterer Test durchgeführt für eine Einschätzung, ob Logistik- und Vertriebsmitarbeiter einander in Bezug auf ihre Thought Worlds und Thought World Differenzen beurteilen können. Hierzu wurde überprüft, ob ein Pooling möglich ist von Respondenten, die Berufserfahrung von mindestens einem Jahr auch in der jeweils anderen Fachrichtung gesammelt haben,<sup>727</sup> und Respondenten, die nur in einer der beiden Fachrichtungen Berufserfahrung haben. Zunächst wurden die Konstrukte zu Thought Worlds und Thought World Differenzen auf konfigurale Invarianz hin untersucht, was bei allen Konstrukten der Fall war. Außerdem wurden die Konstrukte der Thought Worlds und Thought World Differenzen mit mindestens drei Indikatoren einem Test auf metrische Invarianz unterzogen. Während ein Konstrukt partielle metrische Invarianz

---

Respondent im Fragebogen die jeweils andere Abteilungszugehörigkeit angegeben hat, bspw. im Subsample Vertrieb die Zugehörigkeit zu Logistik/Supply Chain Management, wurde der Datensatz entsprechend der Abteilungszugehörigkeit eingeordnet und somit eine Korrektur vorgenommen. Dies resultierte in einem Subsample Logistik mit 224 Respondenden und einem Subsample Vertrieb mit 123 Respondenten.

<sup>724</sup> Vgl. Rungtusanatham et al. (2008), S. 124: „[metric invariance’s] assessment is, therefore an attempt to determine whether or not different groups when administered the same measurement instrument would perceive that the same conceptual frame of reference influences the various measurement items in an identical manner.”

<sup>725</sup> Vgl. Steenkamp/Baumgartner (1998), S. 80, Rungtusanatham et al. (2008), S. 127.

<sup>726</sup> Vgl. Steenkamp/Baumgartner (1998), S. 81 f., Byrne/Shavelson/Muthén (1989), S. 458. Hierzu muss metrische Invarianz für mindestens einen Indikator des Konstrukts nachgewiesen werden, der nicht identisch ist mit dem Indikator, der auf 1 fixiert wird, um die Skala zu definieren.

<sup>727</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.2.

aufweist, liegt in allen anderen Fällen sogar vollständige metrische Invarianz vor. Damit ist auch in diesem Fall ein Pooling der Subsamples erlaubt und die Beurteilungen von Respondenten mit und ohne Erfahrungen in beiden Fachbereichen können zusammengefasst werden. Diese Ergebnisse stützen die Annahme, dass Logistik- und Vertriebsmitarbeiter in der Lage sind, sich unabhängig von ihrer Erfahrung in dem jeweils anderen Bereich gegenseitig hinsichtlich ihrer Thought Worlds und Thought World Differenzen zu beurteilen.

#### 5.4.2 Prüfung der Common Method Variance

Common Method Variance bezeichnet die Varianz einer Messung, die auf die Messmethode und nicht auf das zu messende Konstrukt zurückzuführen ist.<sup>728</sup> Sie wird verursacht durch den Common Method Bias, d. h. eine Verzerrung des Antwortverhaltens, die aus der Messmethode resultiert und verschiedene Formen einnehmen kann. Die Ursachen können beispielsweise beim Antwortenden selbst liegen, in der Gestaltung und Formulierung der Indikatoren, der Zusammenstellung und Reihenfolge der Indikatoren oder bei den generellen Begleitumständen der Befragung, die ein bestimmtes Antwortverhalten hervorrufen.<sup>729</sup>

Die Verzerrungen durch Common Method Bias sind häufig eher gering. Trotzdem sollten Maßnahmen angewendet werden, um diese Effekte zu verringern.<sup>730</sup> Zur Minimierung des Common Method Bias dienen zahlreiche Strategien, die insbesondere in der sorgfältigen Gestaltung des Fragebogens und des Ablaufs der Untersuchung bestehen. Maßnahmen, wie beispielsweise die Versicherung der anonymen Auswertung der Daten, die ausschließliche Verwendung eines einfach zu bedienenden Online-Fragebogens, der Verzicht auf revers kodierte Indikatoren,<sup>731</sup> die Verwendung verschiedener Skalen<sup>732</sup> und die Gruppierung von Indikatoren in logische Abschnitte innerhalb des Fragebogens<sup>733</sup> dienen alle dazu, solche Effekte zu reduzieren.<sup>734</sup>

---

<sup>728</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 879.

<sup>729</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 879 ff., für eine umfassende Klassifizierung und Beschreibung verschiedener Arten des Common Method Bias sowie verschiedene Methoden, um den Common Method Bias zu kontrollieren oder einzudämmen.

<sup>730</sup> Vgl. Homburg/Klarmann (2006), S. 733.

<sup>731</sup> Vgl. DeVellis (2003), S. 69 f. Revers kodierte Indikatoren dienen der Vermeidung eines Acquiescence Bias, d. h. der Neigung der Respondenten, zuzustimmen. Sie führen jedoch zu einer verschlechterten Validität der Antworten, z. B. weil die veränderte Bedeutung übersehen wird. Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 884. Der Verzicht darauf unterstützt so eher eine leichte Ausfüllbarkeit des Fragebogens.

<sup>732</sup> Vgl. die Operationalisierung der Konstrukte in Kapitel 6 mit unterschiedlichen Skalen. Bspw. haben Integrationsmechanismen, Thought Worlds und Distribution Service Performance jeweils unterschiedliche Ankerpunkte.

<sup>733</sup> Vgl. Hague (1993), S. 45 f. Alternativ ist auch die Durchmischung der Indikatoren und Frageblöcke möglich, um hier eine Verzerrung durch die Reihenfolge zu vermeiden, dies kann jedoch in geringen Korrelationen

Zusätzlich kann versucht werden, den Gesamteffekt der Common Method Variance zu messen, um den Effekt insgesamt besser einzuschätzen. Hierzu wird ein Test angewendet, der von Lindell und Whitney (2001) vorgeschlagen wird.<sup>735</sup> Dabei wird eine Variable als Marker-Variable interpretiert, die theoretisch unkorreliert ist mit mindestens einer weiteren Variable. Wenn diese Marker-Variable nur schwache Beziehungen aufweist zu den anderen Konstrukten, kann davon ausgegangen werden, dass kein Common Method Bias vorliegt. Bei einer hohen Korrelation mit den anderen Variablen geht man hingegen davon aus, dass diese auf den Common Method Bias zurückzuführen ist. Als Marker-Variable wurde in diesem Fall auf einen Indikator zurückgegriffen, der zur allgemeinen Beurteilung der Verständlichkeit der Fragen benutzt wurde und in keinem theoretischen Zusammenhang zu den weiteren Variablen steht.<sup>736</sup> Eine Analyse der Korrelationen dieser Marker-Variable mit den weiteren Variablen ergibt überwiegend nur geringe, nicht signifikante Korrelationen.<sup>737</sup> Als Annäherung an den Wert der Methodenvarianz kann die kleinste Korrelation zwischen zwei Variablen betrachtet werden.<sup>738</sup> Diese beträgt 0,012 für die Korrelation zwischen der Marker-Variablen und dem Konstrukt Interne Dynamik.<sup>739</sup> Dieser Wert ist gering, so dass geschlossen werden kann, dass Common Method Variance keine wesentliche Rolle für diese Untersuchung spielt.

## 5.5 Zusammenfassung

Das fünfte Kapitel beschreibt zunächst das Forschungsdesign der Untersuchung. Es wurde ein quantitativ großzahliges Verfahren gewählt, bei dem als Analysemethode die Kovarianzstrukturanalyse festgelegt wurde. Um die entsprechenden Daten zu erheben, wurde als Erhebungsmethode ein standardisierter schriftlicher Online-Fragebogen entwickelt, der Logistik- und Vertriebsleiter in Industrie und Handel adressierte. Die Befragung resultierte in 347 verwendbaren Fragebögen als Datenbasis mit einer bereinigten Rücklaufquote von

---

innerhalb der Konstrukte und zu zu hohen Korrelationen zwischen Konstrukten führen. Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 885. Daher wurde eine für die Respondenten logische und angenehme Reihenfolge verwendet.

<sup>734</sup> Vgl. hierzu auch die Erläuterungen in Abschnitt 5.1 sowie 6.

<sup>735</sup> Vgl. Lindell/Whitney (2001), S. 115 ff. Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 893, Malhotra/Kim/Patil (2006), S. 1865 ff., für Überblicke.

<sup>736</sup> Der Indikator hat eine siebenstufige Likert-Skala mit den Ankerpunkten „Stimme gar nicht zu“ und „Stimme voll zu“ und ist wie folgt formuliert: „Die Fragen waren verständlich und eindeutig.“

<sup>737</sup> Die Korrelationen wurden in einer konfirmatorischen Faktorenanalyse ermittelt.

<sup>738</sup> Vgl. Lindell/Whitney (2001), S. 115.

<sup>739</sup> Von 21 analysierten Korrelationen erweisen sich lediglich vier als signifikant mit einem maximalen Korrelationskoeffizienten von 0,127 und einem durchschnittlichen Betrag von 0,059. Vgl. ähnlich die Ergebnisse des Beispiels von Lindell/Whitney (2001), S. 119, in dem die Marker-Variable eine schwach signifikante Korrelation zu einer weiteren von insgesamt vier Variablen aufweist mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,15. Sie verwenden einen Schätzwert von 0,08 als kleinste Korrelation und Annäherung an die Common Method Variance. Vgl. für ähnliche Umsetzungen dieses Vorgehens Pfennig (2009), S. 114 f., Veit (2009), S. 170 f.

14,3 %. Diese spiegelt ein breites Spektrum von Unternehmen in verschiedenen Größenklassen und Branchen wider. Für die Datenbasis kann nach entsprechender Prüfung davon ausgegangen werden, dass ein Non-Response-Bias keine gewichtige Rolle spielt. Eine qualitative Beurteilung der Respondenten als Informanten zeigte ein positives Ergebnis aufgrund ihrer Position und Erfahrungen.

Im Folgenden wurden Grundlagen der Analysemethoden beschrieben, die sich über die Abbildung der Konstrukte in Messmodellen und deren Zusammenführung mit den Wirkungsbeziehungen in Strukturmodellen erstreckt. Die Darstellung umfasst außerdem die Vorstellung der Gütekriterien zur Beurteilung der Mess- und Strukturmodelle. Abschließend wurden noch zwei weitere Untersuchungen dargelegt zur Überprüfung der Datenbasis. Die erste prüft, ob die zusammenfassende Auswertung der Daten von Informanten aus Logistik und Vertrieb möglich ist, was bestätigt werden konnte. Die zweite prüft auf Verzerrungen, die aus der Messmethode herrühren. Die Ergebnisse zeigen, dass dieser sogenannte Common Method Bias keine bedeutende Rolle spielt.

## 6 Operationalisierung und Messung der Konstrukte

Das folgende Kapitel umfasst die Operationalisierung der in Kapitel 4 konzeptualisierten Konstrukte und die Ergebnisse ihrer Messung sowie die Beurteilung ihrer Validität und Reliabilität. Zunächst werden die abhängigen Variablen, dann mit Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen die Determinanten und zuletzt die Kontrollvariablen vorgestellt.

Wie in Abschnitt 5.1.2.1 beschrieben, wurden für die Messung, wenn es möglich und inhaltlich passend war, etablierte Konstrukte oder zumindest Indikatoren übernommen. Bei den Übernahmen und bei Übersetzungen aber auch bei neuen Konstrukten wurde außerdem auf die Sprachqualität und eindeutige und verständliche Formulierungen geachtet, die auch der Qualitätsüberprüfung in den Pretest-Interviews unterzogen wurden. Die Indikatoren wurden, wenn nicht anders angegeben, mit Hilfe von siebenstufigen Likert-Skalen gemessen, wobei die Ankerpunkte 1=,stimme gar nicht zu' bis 7=,stimme voll zu' verwendet wurden.<sup>740</sup> Die konkrete Operationalisierung und Messung der in den Strukturmodellen verwendeten Konstrukte wird im Folgenden dargelegt.<sup>741</sup>

### 6.1 Abhängige Variablen

#### 6.1.1 Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb

Das Konstrukt *Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb* soll ein Verhalten von Logistik und Vertrieb abbilden, das den Willen zur gemeinsamen Zusammenarbeit ausdrückt. Entsprechend der Konzeptualisierung aus der verhaltensbasierten Perspektive sollen mit dem Konstrukt verschiedene Facetten kooperativen Verhaltens, wie gemeinsame Zielerreichung, gegenseitiges Vertrauen und gute Koordination der Aufgaben erfasst werden. Die ersten vier Indikatoren des Konstruktes wurden von der Skala von Kahn (1996) übernommen, die in weiteren Arbeiten zur Schnittstelle von Logistik und Marketing verwendet und weiterentwickelt wurde.<sup>742</sup> Zwei Indikatoren wurden nicht übernommen, da sie in anderen Arbeiten entweder eliminiert bzw. nicht verwendet wurden<sup>743</sup> oder inhaltlich zu ähnlich zur

---

<sup>740</sup> Viele bestehende Konstrukte hatten eine fünfstufige Likert-Skala. Im Fragebogen zu dieser Arbeit wurden durchgehend siebenstufige Skalen verwendet, um feiner untergliederte Antwortmöglichkeiten zu ermöglichen.

<sup>741</sup> Der vollständige Fragebogen ist in Anhang 1 abgebildet.

<sup>742</sup> Vgl. Kahn (1996), S. 151, Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 14, Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 9, Ellinger (2000), S. 90.

<sup>743</sup> Der Indikator ‚share the same vision for the company‘ wurde nicht übernommen. Vgl. Ernst (2001), S. 185, 288 f., Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 14, Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 9, Ellinger (2000), S. 90.

Konzeptualisierung von Determinanten der Kooperation waren.<sup>744</sup> Die letzten drei Indikatoren wurden von der Skala von Homburg/Jensen (2007) übernommen und angepasst und spiegeln ebenfalls ein kooperatives Verhalten der Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb wider.<sup>745</sup>

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb“</b> |  |  |                              |                                |
|---|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>  |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
| <b>Logistik und Vertrieb...</b>   |  |  |                              |                                |
| 1   | ... versuchen, Ziele gemeinsam zu erreichen.                       |  | eliminiert                   |                                |
| 2   | ... haben ein gutes gegenseitiges Verständnis.                     | 0,81   | 0,73                         | fixiert                        |
| 3   | ... arbeiten auch abseits von Regularien und Richtlinien zusammen. |  | eliminiert                   |                                |
| 4   | ... teilen Ideen, Informationen und/oder Ressourcen.               | 0,80   | 0,71                         | 19,66                          |
| 5   | ... arbeiten eng zusammen.   | 0,84   | 0,79                         | 21,43                          |
| 6   | ... koordinieren ihre Aktivitäten sehr gut.                        | 0,82   | 0,75                         | 20,53                          |
| 7   | ... vertrauen einander.  |  | eliminiert                   |                                |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb“</b>   |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha   |  | 0,92   | $\chi^2/df$                  | 1,96                           |
| Erklärte Faktorvarianz  |  | 0,75   | TLI                          | 0,99                           |
| Faktorreliabilität  |  | 0,92   | CFI                          | 1,00                           |
| Durchschnittliche erfasste Varianz  |  | 0,75   | RMSEA                        | 0,053                          |
|   |  |  | SRMR                         | 0,009                          |

**Tabelle 6-1: Informationen zum Konstrukt „Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb“**

Im Verlauf der Skalenbereinigung mussten drei Indikatoren eliminiert werden, da starke Kovarianzen der Fehlerterme vorlagen und zu hohe  $\chi^2/df$  Werte auftraten. Das Konstrukt mit den verbleibenden vier Indikatoren weist sehr zufriedenstellende Gütemaße auf. Das Cronbachsche Alpha liegt mit 0,92 im gleichen Bereich wie bei ähnlichen Messungen des Konstruktes.<sup>746</sup>

### 6.1.2 Distribution Service Performance

Als Erfolgsmaß wird die *Distribution Service Performance* herangezogen. Sie stellt ein leistungsbezogenes Erfolgsmaß dar mit Bezug auf die Zielerreichung und die Flexibilität der Unternehmenseinheit hinsichtlich Lieferzeit, -menge und Auftragszusammenstellungen. Da eine absolute Betrachtung schwierig zu interpretieren und für die Respondenten schwierig zu beurteilen ist, sollte die Unternehmenseinheit im Vergleich zum Wettbewerb beurteilt

<sup>744</sup> Der Indikator ‚Working together as a team‘ wurde inhaltlich als zu nah am Konstrukt Teamarbeit beurteilt.

<sup>745</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 136, die sich ihrerseits auf Ellinger (2000) beziehen. Die Indikatoren ‚arbeiten eng zusammen‘ und ‚koordinieren ihre Aktivitäten sehr gut‘ wurden gewählt, da sie inhaltlich nahe am Indikator ‚working together as a team‘ liegen, ohne jedoch den Begriff ‚Team‘ direkt aufzugreifen.

<sup>746</sup> Vgl. bspw. Kahn (1996), S. 151, Ellinger/Daugherty/Keller (2000), Homburg/Jensen (2007), S. 136.

werden.<sup>747</sup> Die siebenstufige Skala hatte daher die Anker 1=,deutlich schlechter', 4=,etwa Wettbewerbsniveau' und 7=,deutlich besser'.

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Distribution Service Performance“</b> |  |  |                              |                                |
|---|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>                                      |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|   | <b>Wie schätzen Sie die folgenden Kriterien bzgl. Ihrer Logistikleistung im Vergleich zum Wettbewerb ein? Die Fähigkeit, ...</b> |  |                              |                                |
| 1   | ...besondere Kundenwünsche zu erfüllen.  |  |                              | eliminiert                     |
| 2   | ...Durchlaufzeiten zu minimieren.  |  |                              | eliminiert                     |
| 3   | ...zugesagte Lieferzeiten und -mengen stets einzuhalten.   | 0,71   | 0,69                         | fixiert                        |
| 4   | ...Bedürfnisse und Wünsche von wichtigen Kunden zu erfüllen.   | 0,65   | 0,51                         | 13,53                          |
| 5   | ...die gewünschten Mengen regelmäßig liefern zu können.  | 0,72   | 0,71                         | 15,46                          |
| 6   | ...Auftragsvolumina oder -zusammenstellungen kurzfristig zu ändern.  | 0,53   | 0,32                         | 10,41                          |
| 7   | ...Lieferzeiten für spezifische Kunden anzupassen.   |  |                              | eliminiert                     |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Distribution Service Performance“</b>   |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha   |  | 0,83   | $\chi^2/df$                  | 1,67                           |
| Erklärte Faktorvarianz  |  | 0,56   | TLI                          | 0,99                           |
| Faktorreliabilität  |  | 0,84   | CFI                          | 1,00                           |
| Durchschnittliche erfasste Varianz                                      |  | 0,57   | RMSEA                        | 0,044                          |
|   |  |  | SRMR                         | 0,016                          |

**Tabelle 6-2: Informationen zum Konstrukt „Distribution Service Performance“**

Die Messung der Distribution Service Performance orientiert sich am Konstrukt von Stank/Keller/Daugherty (2001), von dem sechs Indikatoren übernommen wurden.<sup>748</sup> Lediglich ein Indikator, der eine globale Beurteilung darstellte, wurde ersetzt durch einen spezifischeren Indikator von Stank/Daugherty/Ellinger (1999) bzw. Ellinger (2000), deren sonstige Indikatoren weitgehend mit denen der erstgenannten Arbeit übereinstimmen.<sup>749</sup>

Mit einer Ausnahme werden alle Gütekriterien durch das Konstrukt erfüllt. Lediglich die Indikatorreliabilität des sechsten Indikators ist mit einem Wert von 0,32 unterhalb der geforderten Grenze von 0,4. Da jedoch Gütemaße für das Gesamtkonstrukt sowie die Item-to-

<sup>747</sup> Eine objektive Beurteilung der Distribution Service Performance durch den Kunden wäre zwar wünschenswert, wird jedoch für diese Arbeit als zu aufwändig in der Realisierung beurteilt. Die Formulierung der Skala im Vergleich zum Wettbewerb dient als Möglichkeit einer etwas objektivierten Bewertung des Erfolgskonstrukts.

<sup>748</sup> Vgl. Stank/Keller/Daugherty (2001), S. 35. Ähnlich auch Ellinger/Daugherty/Keller (2000), S. 10.

<sup>749</sup> Vgl. Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 14, Ellinger (2000), S. 90. Diese Arbeiten und die Arbeit von Ellinger/Daugherty/Keller (2000) haben die gleiche Datenbasis und verweisen auf die Studie Michigan State Global Logistics Research Team (1995), auf der die Indikatoren basieren.



Total-Korrelation und der t-Wert der Faktorladung zufriedenstellend sind, wurde dieser Indikator beibehalten, nicht zuletzt, um diese inhaltliche Facette des Konstrukts zu erhalten.

## 6.2 Integrationsmechanismen

### 6.2.1 Einsatz von funktionsübergreifenden Teams

Zur Messung des Konstruktes *Einsatz von funktionsübergreifenden Teams* wurden alle Indikatoren des Konstrukts mit der Bezeichnung Teamwork von Homburg/Jensen/Krohmer (2008) auf den Kontext der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb bezogen<sup>750</sup> und entsprechend den anderen Konstrukten dieser Arbeit mit einer sieben-stufigen Likert-Skala hinterlegt.

| Gütekriterien des Messmodells „Einsatz von funktionsübergreifenden Teams“  |  |                                       |                       |                         |
|--|--|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren  |  | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikatorreliabilität | t-Wert der Faktorladung |
| <b>Wenn beide Abteilungen betroffen sind, gilt:</b>  |  |                                       |                       |                         |
| 1  | Aktivitäten planen wir gemeinsam in Teams (z. B. in Projektgruppen oder Komitees).       | 0,89                                  | 0,87                  | fixiert                 |
| 2  | Probleme lösen wir gemeinsam in Teams (z. B. in Projektgruppen oder Komitees).           | 0,88                                  | 0,85                  | 29,07                   |
| 3  | Entscheidungen treffen wir gemeinsam in Teams (z. B. in Projektgruppen oder Komitees).   | eliminiert                            |                       |                         |
| 4  | Aktivitäten führen wir gemeinsam in Teams durch (z. B. in Projektgruppen oder Komitees). | 0,87                                  | 0,81                  | 27,62                   |
| Informationen zum Konstrukt „Einsatz von funktionsübergreifenden Teams“  |  |                                       |                       |                         |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,94                                  | $\chi^2/df$           | *                       |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,84                                  | TLI                   | *                       |
| Faktorreliabilität   |  | 0,94                                  | CFI                   | *                       |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | 0,84                                  | RMSEA                 | *                       |
|  |  |                                       | SRMR                  | *                       |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |  |                                       |                       |                         |

**Tabelle 6-3: Informationen zum Messmodell „Einsatz von funktionsübergreifenden Teams“**

Da die Grenzwerte von  $\chi^2/df$ , RMSEA und SRMR vom Konstrukt mit vier Indikatoren nicht eingehalten wurden, wurde der dritte Indikator als Indikator mit der geringsten korrigierten Item-to-Total-Korrelation und Indikatorreliabilität sowie den größten Modifikationsindices

<sup>750</sup> Vgl. Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 151. Diese beziehen sich auf Cespedes (1996). Eine alternative Operationalisierung ist das Konstrukt ‚Nutzung abteilungsübergreifender Teams‘, das von Knollmann (2007), Birl (2007), Sieber (2008) und Grieshop (2008) verwendet wird. Dieses fokussiert in der Formulierung stark auf die Häufigkeit der Nutzung von abteilungsübergreifenden Teams. In dieser Arbeit wurde dem Zweck, wofür die Teams eingesetzt werden, Vorrang gegeben, der im Konstrukt von Homburg/Jensen (2007) stärker hervorgehoben wird. Damit wird der Einsatz der Teams zur Erfüllung von verschiedenen Aufgaben herausgestellt. Vgl. Abschnitt 4.2.1.1.

eliminiert. Die verbleibenden Indikatoren weisen als Konstrukt zufriedenstellende Gütemaße auf.

### 6.2.2 Gemeinsame Ziele

Das Konstrukt *Gemeinsame Ziele* erfasst, inwiefern Logistik und Vertrieb gemeinsame Ziele planen, haben, sich bei der Planung abstimmen und sich an den Zielen orientieren. Zur Messung wurden die Indikatoren des Konstrukts von Homburg/Jensen/Krohmer (2008) verwendet.<sup>751</sup> Die Indikatoren wurden auf Logistik und Vertrieb sowie eine siebenstufige Likert-Skala angepasst.<sup>752</sup>

| Gütekriterien des Messmodells „Gemeinsame Ziele“ |  |                                       |                       |                         |
|--|--|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren                      |  | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikatorreliabilität | t-Wert der Faktorladung |
| 1  | Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb legen gemeinsam Ziele fest, die beide Abteilungen betreffen. | 0,77                                  | 0,64                  | fixiert                 |
| 2  | Logistikziele und Vertriebsziele werden aufeinander abgestimmt.                                    | 0,86                                  | 0,81                  | 19,72                   |
| 3  | Beide Abteilungen orientieren sich an gemeinsamen Zielen.  | 0,83                                  | 0,76                  | 18,87                   |
| 4  | Die Aktivitäten von Logistik und Vertrieb werden durch gemeinsame Ziele aufeinander abgestimmt.    | 0,86                                  | 0,84                  | 20,20                   |
| Informationen zum Konstrukt „Gemeinsame Ziele“   |  |                                       |                       |                         |
| Cronbachs Alpha                                  |  | 0,93                                  | $\chi^2/df$           | 3,46                    |
| Erklärte Faktorvarianz                           |  | 0,76                                  | TLI                   | 0,99                    |
| Faktorreliabilität                               |  | 0,93                                  | CFI                   | 1,00                    |
| Durchschnittliche erfasste Varianz               |  | 0,76                                  | RMSEA                 | 0,084                   |
|  |  |                                       | SRMR                  | 0,011                   |

**Tabelle 6-4: Informationen zum Messmodell „Gemeinsame Ziele“**

Das Messmodell ist als zufriedenstellend zu beurteilen. Lediglich der  $\chi^2/df$  Wert liegt mit 3,46 über dem Grenzwert. Der RMSEA überschreitet mit 0,084 ebenfalls leicht den Grenzwert. Beide Werte verbessern sich stark, wenn eine Kovarianz der Fehlerterme des ersten und zweiten Indikatoren angenommen wird. Hierauf deuten die Modifikationsindizes hin und auch inhaltlich ist dieser Zusammenhang plausibel. Auf diese zusätzliche Anpassung wurde allerdings verzichtet, da die Gütekriterien nur leicht überschritten waren und eine einheitliche Vorgehensweise bei Konstrukten vorgezogen wurde. Entsprechend wurde das Konstrukt mit den vier Indikatoren übernommen.

<sup>751</sup> Vgl. Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 151. Diese beziehen sich auf Piercy (1989).

<sup>752</sup> Eine alternative Operationalisierung wird von Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 110, verwendet, die jedoch mehr auf die Kommunikation gemeinsamer Ziele abzielt und weniger auf den Prozess der Zielformulierung und -verwendung. Das Konstrukt bei Mollenkopf et al. weist außerdem keine ausreichende Diskriminanzvalidität von den Indikatoren des Konstrukts Top Management Commitment auf. Daher wird lediglich das Konstrukt Top Management Commitment in dieser Arbeit verwendet.

### 6.2.3 Incentivierung zur Zusammenarbeit

Zur Messung der *Incentivierung zur Zusammenarbeit* von Logistik und Vertrieb an gemeinsamen Zielen wurden vier Indikatoren aus zwei Quellen verwendet. Um zu erfassen, dass konkret Gehaltsbestandteile an gemeinsamen Zielen festgemacht werden, wurden zwei Indikatoren in Anlehnung an Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) und Homburg/Jensen/Klarmann (2005) auf die Schnittstelle Logistik und Vertrieb angepasst.<sup>753</sup> Um abzubilden, dass eine Incentivierung an gemeinsamen Zielen generell stattfindet, wurden zwei weitere Indikatoren von Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) übernommen und angepasst.<sup>754</sup>

| Gütekriterien des Messmodells „Incentivierung zur Zusammenarbeit“  |   |                                       |                       |                         |
|--|---|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren  |   | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikatorreliabilität | t-Wert der Faktorladung |
| 1  | Im Vertrieb ist die Vergütung der Mitarbeiter auch von der Erreichung von Zielen abhängig, die sowohl Logistik als auch Vertrieb betreffen (z. B. hoher Kundenservice).     |                                       | eliminiert            |                         |
| 2  | In der Logistik ist die Vergütung der Mitarbeiter auch von der Erreichung von Zielen abhängig, die sowohl Logistik als auch Vertrieb betreffen (z. B. hoher Kundenservice). |                                       | eliminiert            |                         |
| 3  | Die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb werden für eine gute Zusammenarbeit belohnt (z. B. mit Boni).   | 0,78                                  | *                     | *                       |
| 4  | Anreize werden geschaffen, um die Zusammenarbeit zwischen den beiden Abteilungen zu fördern.  | 0,78                                  | *                     | *                       |
| Informationen zum Konstrukt „Incentivierung zur Zusammenarbeit“  |   |                                       |                       |                         |
| Cronbachs Alpha  |   | 0,88                                  | $\chi^2/df$           | *                       |
| Erklärte Faktorvarianz   |   | 0,78                                  | TLI                   | *                       |
| Faktorreliabilität   |   | *                                     | CFI                   | *                       |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |   | *                                     | RMSEA                 | *                       |
|  |   |                                       | SRMR                  | *                       |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht möglich, da eine konfirmatorische Faktorenanalyse bei zwei Indikatoren nicht durchführbar ist. |   |                                       |                       |                         |

**Tabelle 6-5: Informationen zum Messmodell „Incentivierung zur Zusammenarbeit“**

In der Ausgangsversion wurden die erforderlichen Gütemaße durch das Konstrukt weit überschritten. Die Fehlerterme des ersten und zweiten Indikators wiesen eine sehr hohe Korrelation auf. Außerdem hatten beim Konstrukt mit vier Indikatoren die ersten beiden Indikatoren jeweils nur eine sehr geringe Indikatorreliabilität. Dies lässt sich vermutlich darauf

<sup>753</sup> Die Indikatoren von Homburg/Jensen/Klarmann (2005), S. 36, sind inhaltlich ähnlich gelagert wie ein Indikator von Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 112, der jedoch zielabhängig gestaltete Gehaltsbestandteile von Logistik und Marketing in einem Indikator zusammenfasst.

<sup>754</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 112. Da weitere Indikatoren von deren Konstrukt z. T. auf marktbezogene Ziele ausgerichtet sind, wurden diese nicht übernommen.

zurückführen, dass der erste und zweite Indikator inhaltlich spiegelbildlich bezogen auf Logistik und Vertrieb aufgebaut sind und Vergütungsstrukturen in Unternehmen in der Regel für alle Abteilungen durchgängig gestaltet sind. Im Vergleich zu den ersten beiden Indikatoren sind der dritte und vierte Indikator allgemein gehalten. Daher wurden die ersten beiden Indikatoren eliminiert und lediglich der dritte und vierte Indikator zur Messung des Einsatzes von Incentivierungsmaßnahmen verwendet. Aufgrund dieses Vorgehens können nur einzelne Gütekennzahlen ermittelt werden.

#### 6.2.4 Top Management Commitment

| Gütekriterien des Messmodells „Top Management Commitment“  |  |                                       |                        |                         |
|--|--|---------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren  |  | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikator-reliabilität | t-Wert der Faktorladung |
| <b>Das obere Management...</b>   |  |                                       |                        |                         |
| 1  | ... vermittelt Logistik- und Vertriebsmitarbeitern, dass Zusammenarbeit notwendig ist, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen. | 0,84                                  | 0,81                   | fixiert                 |
| 2  | ... wirkt darauf hin, dass die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb Probleme zwischen den Abteilungen klären.           | 0,85                                  | 0,82                   | 24,00                   |
| 3  | ... betont, dass es wichtig ist, die Aktivitäten von Logistik und Vertrieb zu koordinieren.                              | 0,83                                  | 0,76                   | 22,78                   |
| Informationen zum Konstrukt „Top Management Commitment“  |  |                                       |                        |                         |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,92                                  | $\chi^2/df$            | *                       |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,80                                  | TLI                    | *                       |
| Faktorreliabilität   |  | 0,92                                  | CFI                    | *                       |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | 0,80                                  | RMSEA                  | *                       |
|  |  |                                       | SRMR                   | *                       |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |  |                                       |                        |                         |

**Tabelle 6-6: Informationen zum Messmodell „Top Management Commitment“**

Das Messmodell *Top Management Commitment* greift auf die Indikatoren des entsprechenden Konstrukts bei Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) zurück.<sup>755</sup> Dort werden aufgrund der Ergebnisse einer Faktorenanalyse die Indikatoren zu Top Management Commitment zusammen mit Indikatoren, die sich auf gemeinsame Ziele beziehen, als ein Konstrukt ‚Strategic Management‘ zusammengefasst. In dieser Arbeit ist das Konstrukt jedoch als separates Konstrukt zu betrachten, insbesondere, weil für den Einsatz gemeinsamer Ziele ein

<sup>755</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 99, 110.

anderes Konstrukt verwendet wird.<sup>756</sup> Die Gütekriterien sind sowohl auf Indikatoren- als auch auf Konstruktebene zufriedenstellend.

### 6.2.5 Formalisierung der Zusammenarbeit

Das Konstrukt *Formalisierung der Zusammenarbeit* erfasst den Grad, zu dem Beziehungen zwischen den Bereichen durch Regelungen und Richtlinien vorgegeben und geleitet werden. Für das Konstrukt wurden die Indikatoren von Ruekert/Walker (1987) mit einer siebenstufigen Likert-Skala verwendet, die dieses Konstrukt an der Schnittstelle von F&E und Marketing verwendet haben und sich auf Van de Ven/Ferry (1980) beziehen.<sup>757</sup> Es wurde außerdem an anderen Schnittstellen wie Marketing und Vertrieb sowie bei verschiedenen Controlling-Schnittstellen angewendet.<sup>758</sup> Ein Indikator musste im Zuge der Skalenbereinigung eliminiert werden, da die globalen Gütekriterien der konfirmatorischen Faktorenanalyse verfehlt wurden. Die verbleibenden Werte liegen im Rahmen der Gütekriterien.

| Gütekriterien des Messmodells „Formalisierung der Zusammenarbeit“  |   |                                       |                       |                         |
|--|---|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren  |   | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikatorreliabilität | t-Wert der Faktorladung |
| 1  | Zur Koordination der Aufgaben existieren viele Regelungen, Formulare, Richtlinien etc. (z. B. Verfahrensweisungen). | 0,63                                  | 0,43                  | 0,00                    |
| 2  | Zur Koordination der Aufgaben werden vorgegebene Kommunikationswege stets eingehalten.                              | eliminiert                            |                       |                         |
| 3  | Die Arbeitsbeziehungen sind explizit formuliert und/oder besprochen worden.   | 0,78                                  | 0,79                  | 13,74                   |
| 4  | Die Arbeitsbeziehungen sind im Detail festgeschrieben.  | 0,80                                  | 0,85                  | 13,64                   |
| Informationen zum Konstrukt „Formalisierung der Zusammenarbeit“  |   |                                       |                       |                         |
| Cronbachs Alpha  |   | 0,86                                  | $\chi^2/df$           | *                       |
| Erklärte Faktorvarianz   |   | 0,69                                  | TLI                   | *                       |
| Faktorreliabilität   |   | 0,86                                  | CFI                   | *                       |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |   | 0,68                                  | RMSEA                 | *                       |
|  |   |                                       | SRMR                  | *                       |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |   |                                       |                       |                         |

**Tabelle 6-7: Informationen zum Messmodell „Formalisierung der Zusammenarbeit“**

<sup>756</sup> Vgl. auch die Ergebnisse der Prüfung der Diskriminanzvalidität mit der explorativen Faktorenanalyse und dem Fornell/Larcker-Kriterium in Abschnitt 6.2.10.

<sup>757</sup> Vgl. Ruekert/Walker (1987), S. 9, 16. Van de Ven/Ferry (1980), S. 326.

<sup>758</sup> Vgl. Homburg/Jensen/Krohmer (2008), S. 150. Vgl. Knollmann (2007), Birl (2007), Sieber (2008) und Grieshop (2008).

### 6.2.6 Dezentralisierung von Entscheidungen

Die *Dezentralisierung von Entscheidungen* wird durch Indikatoren gemessen, die von Menon et al. (1999) formuliert wurden. Diese verwenden ein Konstrukt mit der Bezeichnung Zentralisierung, formulieren allerdings drei der vier Indikatoren revers, so dass eigentlich die Dezentralisierung von Entscheidungen gemessen wird.<sup>759</sup> Entsprechend wurden die Indikatoren alle auf die Messung von Dezentralisierung, die siebenstufige Likert-Skala sowie den Kontext der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb angepasst. Der erste Indikator wurde daher revers formuliert und der dritte Indikator stärker auf die Perspektive des einzelnen Mitarbeiters ausgerichtet.<sup>760</sup> Dieser musste aufgrund der Überschreitung der globalen Gütekriterien eliminiert werden. Die verbleibenden drei Indikatoren und das Konstrukt weisen zufriedenstellende Gütekriterien auf.

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Dezentralisierung von Entscheidungen“</b>  |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb...</b>  |  |                              |                                |
| 1  | ... können in der Regel Entscheidungen treffen, ohne die Zustimmung eines Vorgesetzten einholen zu müssen. | 0,75   | 0,66                         | fixiert                        |
| 2  | ... haben große Freiheiten bei der Wahl der Mittel zur Zielerreichung.                                     | 0,80   | 0,79                         | 17,55                          |
| 3  | ... müssen nur sehr wenig mit ihren Vorgesetzten abstimmen, bevor sie etwas unternehmen können.            | eliminiert                                   |                              |                                |
| 4  | ... können selbst entscheiden, auf welche Art sie ihre Arbeit erledigen.                                   | 0,77   | 0,70                         | 16,97                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Dezentralisierung von Entscheidungen“</b>  |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,88   | $\chi^2/df$                  | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,72   | TLI                          | *                              |
| Faktorreliabilität   |  | 0,88   | CFI                          | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | 0,72   | RMSEA                        | *                              |
|  |  |  | SRMR                         | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |  |  |                              |                                |

**Tabelle 6-8: Informationen zum Messmodell „Dezentralisierung von Entscheidungen“**

<sup>759</sup> Vgl. Menon et al. (1999), S. 36.

<sup>760</sup> Der dritte Indikator ähnlich, aber revers zu einem Indikator von Menon/Jaworski/Kohli (1997), S. 196, bzw. Aiken/Hage (1968), S. 924, formuliert, deren Konstrukt Zentralisierung abbildet.

### 6.2.7 Gemeinsame Weiterbildungen

Das Konstrukt *Gemeinsame Weiterbildungen* wurde mit Indikatoren gemessen, die von einer Skala von Maltz/Kohli (2000) übernommen wurden.<sup>761</sup> Bei der Auswahl wurden Indikatoren gewählt, die sich inhaltlich auf den Weiterbildungsaspekt fokussieren. Indikatoren, die inhaltlich eher auf Mitarbeiterentwicklung im Sinne von Mitarbeiterwechseln abstellten, wurden aufgrund der Nähe zum Konstrukt *Mitarbeiteraustausch* nicht verwendet. Die ausgewählten Indikatoren wurden auf die siebenstufige Likert-Skala, den Kontext Logistik und Vertrieb sowie die Mitarbeiter als Bezugspersonen an Stelle von Managern adaptiert. Damit spiegeln die Indikatoren den Einsatz von Fortbildungsmaßnahmen und Trainings in Bezug auf alle Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb wider. Die Gütemaße der Indikatoren und des Konstrukts liegen im Rahmen der gesetzten Grenzwerte und sind als gut zu beurteilen.

| Gütekriterien des Messmodells „Gemeinsame Weiterbildungen“   |   |                                       |                       |                         |
|--|---|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren  |   | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikatorreliabilität | t-Wert der Faktorladung |
| 1  | Die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb nehmen regelmäßig an Fortbildungsmaßnahmen oder Seminaren teil, die Inhalte des jeweils anderen Bereiches umfassen. | 0,70                                  | 0,58                  | fixiert                 |
| 2  | Es werden Trainings durchgeführt, die sich mit der Zusammenarbeit der beiden Bereiche befassen.   | 0,77                                  | 0,78                  | 15,01                   |
| 3  | Die Mitarbeiter beider Bereiche nehmen regelmäßig an gemeinsamen Fortbildungsmaßnahmen oder Seminaren teil.   | 0,73                                  | 0,66                  | 14,70                   |
| Informationen zum Konstrukt „Gemeinsame Weiterbildungen“   |   |                                       |                       |                         |
| Cronbachs Alpha  |   | 0,86                                  | $\chi^2/df$           | *                       |
| Erklärte Faktorvarianz   |   | 0,67                                  | TLI                   | *                       |
| Faktorreliabilität   |   | 0,86                                  | CFI                   | *                       |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |   | 0,67                                  | RMSEA                 | *                       |
|  |   |                                       | SRMR                  | *                       |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |   |                                       |                       |                         |

**Tabelle 6-9: Informationen zum Messmodell „Gemeinsame Weiterbildungen“**

### 6.2.8 Mitarbeiteraustausch und Job Rotation

Zur Messung des Konstrukts *Mitarbeiteraustausch / Job Rotation* wurde auf Indikatoren aus verschiedenen Arbeiten zurückgegriffen, um ein Konstrukt zu erhalten, das Aspekte des

<sup>761</sup> Vgl. Maltz/Kohli (2000), S. 489. Eine alternative Operationalisierung wird von Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 111, vorgenommen. Sie umfasst jedoch nur zwei Indikatoren, hat einen starken inhaltlichen Fokus auf Trainings für Kundenorientierung und nicht auf generelle funktionsübergreifende Trainings, weshalb die Operationalisierung von Maltz/Kohli (2000) gewählt wurde.

Mitarbeiteraustauschs bzw. -wechsels sowie verschiedene Hierarchieebenen umfasst.<sup>762</sup> Der erste Indikator kommt aus der Arbeit von Jansen/Van den Bosch/Volberda (2005). Die weiteren Indikatoren wurden von Song/van der Bij/Weggeman (2006) auf den Kontext angepasst und jeweils allgemeiner formuliert.

Die Gütekriterien des Messmodells weisen zufriedenstellende Werte auf. Der dritte Indikator hat dabei eine deutlich geringere Indikatorreliabilität, wenn auch innerhalb der Grenzwerte liegend. Die Erklärung liegt vermutlich darin, dass dieser Indikator sich konkret auf Wechsel der Manager zwischen den Abteilungen bezieht, während die beiden anderen Indikatoren allgemeiner auf alle Mitarbeiter bezogen sind.

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Mitarbeiteraustausch und Job Rotation“</b>   |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
| 1  | Mitarbeiter aus Logistik und Vertrieb wechseln häufig in den jeweils anderen Bereich.  | 0,74   | 0,72                         | fixiert                        |
| 2  | Job Rotation wird regelmäßig zwischen Logistik und Vertrieb angewendet, um die Mitarbeiter weiterzuentwickeln.                                 | 0,78   | 0,82                         | 15,98                          |
| 3  | Manager wechseln häufig dauerhaft von der einen zur anderen Abteilung im Rahmen ihrer Karriere (aus der Logistik zum Vertrieb oder umgekehrt). | 0,63   | 0,45                         | 13,30                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Mitarbeiteraustausch und Job Rotation“</b>   |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,85   | $\chi^2/df$                  | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,66   | TLI                          | *                              |
| Faktorreliabilität   |  | 0,85   | CFI                          | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | 0,66   | RMSEA                        | *                              |
|  |  |  | SRMR                         | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |  |  |                              |                                |

**Tabelle 6-10: Informationen zum Messmodell „Mitarbeiteraustausch und Job Rotation“**

### 6.2.9 Räumliche Nähe

Das Konstrukt *Räumliche Nähe* reflektiert, inwiefern die Arbeitsplätze von Logistik und Vertrieb eine – subjektiv beurteilte – physische Nähe aufweisen, so dass untereinander eine schnelle Erreichbarkeit und der persönliche Kontakt gegeben sind. Dafür wurde das Konstrukt

<sup>762</sup> Vgl. im Folgenden Jansen/Van Den Bosch/Volberda (2005), S. 1005. Vgl. Song/van der Bij/Weggeman (2006), S. 186, die sich z. T. auf Song/Xie/Dyer (2000), S. 164, beziehen. Eine alternative Operationalisierung von Van de Ven/Ferry (1980) hat einen anderen inhaltlichen Schwerpunkt, da sie mehr auf die *Möglichkeit* zur Job Rotation, nicht aber deren *tatsächliche Anwendung* abzielt. Die formativ gestaltete Operationalisierung von Knollmann (2007), S. 203 f., hat mit einem starken Bezug zur Dauer des Mitarbeiteraustauschs einen anderen inhaltlichen Fokus.



von Högl/Proserpio (2004)<sup>763</sup> für den Kontext Logistik und Vertrieb adaptiert. Das Konstrukt wurde auf das Skalierungsschema dieser Arbeit angepasst, ein revers kodierter Indikator positiv formuliert, sowie ein inhaltlich unpassender Indikator weggelassen.<sup>764</sup>

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Räumliche Nähe“</b>  |   |  |                              |                                |
|--|---|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |   | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
| <b>Die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb...</b>  |   |  |                              |                                |
| 1  | ... arbeiten in unmittelbarer Nähe zueinander.  | 0,70   | 0,58                         | fixiert                        |
| 2  | ... arbeiten nah beieinander, so dass sie sich schnell persönlich treffen können.       | 0,84   | 1,00*                        | 21,92*                         |
| 3  | ... können einfach an einem Ort versammelt werden, z. B. für Meetings und Diskussionen. | 0,65   | 0,50                         | 14,13                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Räumliche Nähe“</b>  |   |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |   | 0,85   | $\chi^2/df$                  | 1,22*                          |
| Erklärte Faktorvarianz   |   | n.a.**                                       | TLI                          | 1,00*                          |
| Faktorreliabilität   |   | 0,87   | CFI                          | 1,00*                          |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |   | 0,71   | RMSEA                        | 0,025*                         |
|  |   |  | SRMR                         | 0,011*                         |
| * Bei der Berechnung dieser Maße ist zu beachten, dass das Messmodell aufgrund des oben beschriebenen Heywood Cases und der angenommenen Fehlervarianz des zweiten Indikators von 0,005 einen Freiheitsgrad besitzt, wodurch die globalen Gütemaße bestimmt werden können und die indikatorbezogenen Werte der konfirmatorischen Faktorenanalyse beeinflusst werden. |   |  |                              |                                |
| ** Der Wert konnte nicht berechnet werden.   |   |  |                              |                                |

**Tabelle 6-11: Informationen zum Messmodell „Räumliche Nähe“**

Für den zweiten Indikator wurde bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse dieses Konstrukts in AMOS eine negative Fehlervarianz geschätzt. Eine solche unzulässige Lösung wird als sogenannter Heywood Case bezeichnet.<sup>765</sup> Dies tritt häufiger auf und kann verschiedene Ursachen haben, wie Sample-Fehler oder Fehlspezifikationen.<sup>766</sup> Im Falle eines Sample-Fehlers kann der Fehler relativ einfach behoben werden, indem anstelle der negativen Varianz ein Wert von null oder ein sehr kleiner positiver Wert angenommen wird.<sup>767</sup> Ein Sample-Fehler kann dann angenommen werden, wenn die Fehlervarianz sich nicht signifikant von null unterscheidet, was mittels eines z-Tests der Fehlervarianz beurteilt wird.<sup>768</sup> Da die Fehlervarianz im vorliegenden Sample nicht signifikant von null verschieden ist ( $p > 0,1$ ), kann hier von einem Sample-Fehler ausgegangen werden. Gemäß den Empfehlungen von

<sup>763</sup> Vgl. Högl/Proserpio (2004), S. 1162.

<sup>764</sup> Damit wurde bewusst auf die alternative Operationalisierung verzichtet, das Konstrukt Räumliche Nähe über die absolute Nähe zu messen. Vgl. auch Abschnitt 4.2.9.1 zur Konzeptualisierung.

<sup>765</sup> Vgl. Dillon/Kumar/Mulani (1987), S. 126 ff., Bentler/Chou (1987), S. 104 f.

<sup>766</sup> Vgl. Dillon/Kumar/Mulani (1987), S. 127, Chen et al. (2001), S. 470.

<sup>767</sup> Vgl. Anderson/Gerbing (1988), S. 416 f., Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 403.

<sup>768</sup> Vgl. Chen et al. (2001), S. 473 f. Der wirkliche Wert der Fehlervarianz liegt dann bei oder nahe null, was auf Fluktuationen im Sample zurückgeführt werden kann. Vgl. hierzu Dillon/Kumar/Mulani (1987), S. 127.

Anderson/Gerbing (1998)<sup>769</sup> wurde daher die Fehlervarianz des Indikators auf einen geringen Wert über null (0,005) festgesetzt.

Alternativ hätte das Konstrukt um den Indikator verkürzt werden müssen, wovon in diesem Fall aufgrund der geringen Indikatorenanzahl abgesehen wurde. Die übrigen Gütekriterien sind als zufriedenstellend zu bezeichnen. Durch die Fixierung der Fehlervarianz auf 0,005 hat das Modell einen Freiheitsgrad, so dass auch die globalen Gütekriterien der konfirmatorischen Faktorenanalyse ausgegeben werden können, die innerhalb der entsprechenden Grenzwerte liegen.

#### **6.2.10 Diskriminanzvalidität der Integrationsmechanismen und abhängigen Variablen**

Um die Diskriminanzvalidität der Konstrukte untereinander zu testen, wurden eine explorative und eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt, und außerdem das Fornell/Larcker-Kriterium angewendet. Hierzu wurden die Konstrukte zu den neun Integrationsmechanismen und den beiden abhängigen Variablen Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb sowie Distribution Service Performance betrachtet.

Im Rahmen einer explorativen Faktorenanalyse wurden 10 Faktoren extrahiert<sup>770</sup>. Mit Ausnahme der zwei Indikatoren zur Incentivierung zur Zusammenarbeit und den drei Indikatoren zu gemeinsamen Weiterbildungen, die auf einen Faktor laden (wobei die Indikatoren zur Incentivierung deutlich schwächere Faktorladungen aufweisen), sind alle weiteren Konstrukte wie erwartet als separate Faktoren zu betrachten. Wird die explorative Faktorenanalyse unter der Maßgabe durchgeführt, 11 Faktoren zu extrahieren, so ergeben sich die erwarteten Faktoren (vgl. Tabelle 6-12).<sup>771</sup> Da die Inhalte der Indikatoren von Incentivierung zur Zusammenarbeit und gemeinsamen Weiterbildungen deutlich unterschiedlich voneinander sind, ist ein weiterer Anhaltspunkt für das Vorliegen von Diskriminanzvalidität gegeben.<sup>772</sup>

---

<sup>769</sup> Vgl. Anderson/Gerbing (1988), S. 416 f.

<sup>770</sup> Hierzu wurde das Kaiser-Kriterium angewendet, das besagt, dass alle extrahierten Faktoren Eigenwerte > 1 aufweisen sollen. Vgl. Backhaus et al. (2006), S. 295.

<sup>771</sup> Vgl. Deepen et al. (2008), S. 87, für ein ähnliches Vorgehen.

<sup>772</sup> An dieser Stelle ist inhaltlich insbesondere anzumerken, dass die Konstrukte Teamarbeit und Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb eindeutig verschieden voneinander und als separate Messungen zu werten sind, auch wenn Inhalte bzw. Wortlaute einzelner Indikatoren ggf. anderes vermuten ließen.

Die konfirmatorische Faktorenanalyse mit allen 11 Konstrukten weist sehr gute Gütemaße auf, die nicht auf eine mangelnde Diskriminanz der Faktoren hindeutet. Die Ergebnisse sind in Tabelle 6-13 abgebildet.<sup>773</sup>

| Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse für Integrationsmechanismen und abhängige Variablen |           |        |      |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
|---|-----------|--------|------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|
| Konstrukt   | Indikator | Faktor |      |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
|   |           | 1      | 2    | 3     | 4     | 5     | 6    | 7     | 8    | 9    | 10   | 11   |
| Kooperation   | 2         | 0,78   |      |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 4         | 0,72   |      |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 5         | 0,83   |      |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 6         | 0,82   |      |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
| Distribution Service Perform.   | 3         |        | 0,81 |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 4         |        | 0,73 |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 5         |        | 0,81 |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 6         |        | 0,58 |       |       |       |      |       |      |      |      |      |
| Einsatz interfunkt. Teams   | 1         |        |      | -0,85 |       |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 2         |        |      | -0,81 |       |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 4         |        |      | -0,76 |       |       |      |       |      |      |      |      |
| Gemeinsame Ziele  | 1         |        |      |       | -0,67 |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 2         |        |      |       | -0,86 |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 3         |        |      |       | -0,79 |       |      |       |      |      |      |      |
|   | 4         |        |      |       | -0,87 |       |      |       |      |      |      |      |
| Incentivierung.   | 3         |        |      |       |       | -0,90 |      |       |      |      |      |      |
|   | 4         |        |      |       |       | -0,83 |      |       |      |      |      |      |
| Top Mgmt Commitm.   | 1         |        |      |       |       |       | 0,85 |       |      |      |      |      |
|   | 2         |        |      |       |       |       | 0,83 |       |      |      |      |      |
|   | 3         |        |      |       |       |       | 0,82 |       |      |      |      |      |
| Formalisierung  | 1         |        |      |       |       |       |      | -0,64 |      |      |      |      |
|   | 3         |        |      |       |       |       |      | -0,87 |      |      |      |      |
|   | 4         |        |      |       |       |       |      | -0,92 |      |      |      |      |
| Dezentralisierung   | 1         |        |      |       |       |       |      |       | 0,83 |      |      |      |
|   | 2         |        |      |       |       |       |      |       | 0,87 |      |      |      |
|   | 4         |        |      |       |       |       |      |       | 0,82 |      |      |      |
| Weiterbildungen   | 1         |        |      |       |       |       |      |       |      | 0,76 |      |      |
|   | 2         |        |      |       |       |       |      |       |      | 0,85 |      |      |
|   | 3         |        |      |       |       |       |      |       |      | 0,76 |      |      |
| Job Rotation  | 1         |        |      |       |       |       |      |       |      |      | 0,85 |      |
|   | 2         |        |      |       |       |       |      |       |      |      | 0,90 |      |
|   | 3         |        |      |       |       |       |      |       |      |      | 0,65 |      |
| Räumliche Nähe  | 1         |        |      |       |       |       |      |       |      |      |      | 0,73 |
|   | 2         |        |      |       |       |       |      |       |      |      |      | 1,00 |
|   | 3         |        |      |       |       |       |      |       |      |      |      | 0,68 |

**Tabelle 6-12: Faktorenstruktur für Integrationsmechanismen und abhängige Variablen<sup>774</sup>**

<sup>773</sup> Bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse wurden die Fehlervarianzen aller Indikatoren frei geschätzt. Die Fehlervarianz des zweiten Indikators des Konstrukts Räumliche Nähe wies in diesem Fall keinen Heywood Case mehr auf. Eine Restriktion auf einen bestimmten Wert war daher nicht nötig.

Die Untersuchung des Fornell/Larcker-Kriteriums (vgl. Tabelle 6-14) bestätigt die Diskriminanzvalidität von Integrationsmechanismen und abhängigen Variablen. Die durchschnittlich erfasste Varianz der Faktoren ist jeweils größer als die quadrierten Korrelationen der zugehörigen Faktorenpaare.

| Gütekriterien der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Integrationsmechanismen und abhängigen Variablen |       |
|--|-------|
| $\chi^2/df$  | 1,56  |
| TLI  | 0,96  |
| CFI  | 0,97  |
| RMSEA  | 0,040 |
| SRMR   | 0,041 |

**Tabelle 6-13: Informationen zur konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Integrationsmechanismen und abhängigen Variablen**

| Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium für Integrationsmechanismen und abhängige Variablen |                                     |       |                          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|--|-------------------------------------|-------|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
|  | Konstrukte                          | DEV   | quadrierte Korrelationen |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|  |                                     |       | 1                        | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   |  |
| 1  | Kooperation von Log. u. Vertrieb    | 0,75  | 1,00                     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 2  | Distr. Service Performance          | 0,57  | 0,06                     | 1,00 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 3  | funktionsübergr. Teams              | 0,84  | 0,45                     | 0,03 | 1,00 |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 4  | Gemeinsame Ziele                    | 0,76  | 0,39                     | 0,08 | 0,40 | 1,00 |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 5  | Incentivierung zur Zusammenarbeit   | 1,00* | 0,12                     | 0,02 | 0,09 | 0,19 | 1,00 |      |      |      |      |      |      |  |
| 6  | Top Management Commitment           | 0,80  | 0,34                     | 0,06 | 0,32 | 0,38 | 0,16 | 1,00 |      |      |      |      |      |  |
| 7  | Formalisierung d. Zusammenarbeit    | 0,68  | 0,11                     | 0,01 | 0,17 | 0,12 | 0,07 | 0,11 | 1,00 |      |      |      |      |  |
| 8  | Dezentralisierung v. Entscheidungen | 0,72  | 0,10                     | 0,03 | 0,08 | 0,08 | 0,02 | 0,09 | 0,00 | 1,00 |      |      |      |  |
| 9  | Gemeinsame Weiterbildungen          | 0,67  | 0,12                     | 0,04 | 0,09 | 0,21 | 0,31 | 0,16 | 0,05 | 0,02 | 1,00 |      |      |  |
| 10   | Mitarbeiteraust. und Job Rotation   | 0,66  | 0,04                     | 0,01 | 0,05 | 0,07 | 0,18 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,16 | 1,00 |      |  |
| 11   | Räumliche Nähe                      | 0,71  | 0,10                     | 0,00 | 0,06 | 0,08 | 0,03 | 0,12 | 0,00 | 0,03 | 0,01 | 0,01 | 1,00 |  |

**Tabelle 6-14: Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium für Integrationsmechanismen und abhängige Variablen<sup>775</sup>**

<sup>774</sup> Tabelle 6-12 stellt die Faktorladungsmatrix einer Hauptachsen-Faktorenanalyse nach einer schiefwinkligen Rotation (Oblimin-Verfahren) dar unter der Maßgabe, 11 Faktoren zu extrahieren. Zugunsten der Übersichtlichkeit wurden Faktorladungen  $< 0,2$  nicht abgebildet.

<sup>775</sup> Die durchschnittlich erfasste Varianz der mit \* markierten Konstrukte wurde auf 1 fixiert, da sie bei 1 bzw. 2 Indikatoren nicht berechnet werden kann.

### 6.2.11 Deskriptive Informationen zu Integrationsmechanismen

Um einen Überblick über den Einsatz der Integrationsmechanismen zu erhalten, beinhaltet die Tabelle 6-15 eine deskriptive Statistik. Hierfür wurde zunächst aus den jeweils verwendeten Indikatoren ein ungewichteter Mittelwert pro Konstrukt gebildet. Dessen Durchschnitt und Standardabweichung für die neun Integrationsmechanismen werden in der Tabelle aufgeführt.

| Deskriptive Statistik über die ungewichteten Skalenmittelwerte der Konstrukte zu Integrationsmechanismen |            |                    |
|--|------------|--------------------|
| Integrationsmechanismus  | Mittelwert | Standardabweichung |
| Einsatz von interfunktionalen Teams  | 4,61       | 1,43               |
| Gemeinsame Ziele   | 3,97       | 1,51               |
| Incentivierung zur Zusammenarbeit  | 2,39       | 1,59               |
| Top Management Commitment  | 5,00       | 1,42               |
| Formalisierung der Zusammenarbeit  | 4,22       | 1,38               |
| Dezentralisierung von Entscheidungen   | 4,55       | 1,31               |
| Gemeinsame Weiterbildungen   | 2,62       | 1,36               |
| Mitarbeiteraustausch und Job Rotation  | 1,61       | 0,90               |
| Räumliche Nähe   | 4,21       | 1,77               |

**Tabelle 6-15: Deskriptive Statistik zu Integrationsmechanismen**

Aus der Zusammenstellung wird ersichtlich, dass die Mechanismen in sehr unterschiedlichen Intensitäten eingesetzt werden.<sup>776</sup> Das Commitment durch das Top Management ist am stärksten vertreten, ebenso wie die Bildung von Teams. An dritter Stelle liegt die Dezentralisierung von Entscheidungen, die an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb recht häufig den Mitarbeitern übertragen werden. Am anderen Ende des Spektrums liegt das Konstrukt Mitarbeiteraustausch und Job Rotation. Die Maßnahmen werden sehr selten eingesetzt, was ein Hinweis darauf sein könnte, dass die unterschiedlichen Spezialisierungen von Mitarbeitern der beiden Abteilungen dem entgegenstehen.<sup>777</sup> Dies ist insofern verwunderlich, als ein Großteil der Respondenten (52%) bereits in der jeweils anderen Abteilung gearbeitet hat.<sup>778</sup> Eine Erklärung hierfür könnte darin liegen, dass die Fragen zu Mitarbeiteraustausch und Job Rotation betonen, dass solche Austausche und Jobwechsel häufig bzw. regelmäßig stattfinden,<sup>779</sup> was in der Praxis anders wahrgenommen wird.

<sup>776</sup> Dabei tritt die ganze Bandbreite an möglichen Fällen auf. Im ungewichteten Skalenmittelwert aller Konstrukte liegt das Minimum bei 1 und das Maximum bei 7 (d. h. bei allen Konstrukten gibt es mindestens einen Fall, in dem die jeweiligen Indikatoren alle mit 1 bzw. 7 bewertet wurden).

<sup>777</sup> Beim recht geringen Mittelwert des Konstrukts Incentivierung zur Zusammenarbeit ist zu beachten, dass hier nur die beiden verwendeten Indikatoren einbezogen wurden. Werden alle vier Indikatoren einbezogen, steigt der Mittelwert auf 2,90.

<sup>778</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.3.

<sup>779</sup> Dieser Zeitbezug wurde von den Konstrukten von Song/van der Bij/Weggeman (2006), S. 186, und Jansen/Van Den Bosch/Volberda (2005), S. 1005, übernommen. Bei letzteren hat das Konstrukt ebenfalls einen vergleichsweise kleinen Konstruktmittelwert, vgl. S. 1007. Gegebenenfalls würde sich hier bei einer

### 6.3 Thought World Differenzen

Die Messung der Thought World Differenzen erfolgte entlang der Vorgehensweise, die von Homburg/Jensen (2007) hierfür eingeführt wurde.<sup>780</sup> Die einzelnen Konstrukte zu Thought Worlds wurden mit verschiedenen Indikatoren abgebildet, die jeweils eine bipolare Skala haben. Dabei bilden die gegensätzlichen für Logistik und Vertrieb beschriebenen Extreme, wie bspw. ‚prozessorientiert‘ und ‚kundenorientiert‘, die Skalenpole.<sup>781</sup> Damit können die als gegensätzlich beschriebenen Ausprägungen für Logistik und Vertrieb abgebildet werden.<sup>782</sup> Für beide Abteilungen können mit dieser Vorgehensweise durch die Gegensätze jeweils sehr klare Polaritätenprofile abgebildet werden und die Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb verdeutlicht werden.<sup>783</sup> Bei den Kompetenzdimensionen Markt- und Prozesswissen, sowie Social Skills wurde der Ansatz nicht verfolgt, da eine Formulierung von gegensätzlichen Extremen sich nicht sinnvoll anbietet. Ihre Indikatoren wurden mit siebenstufigen Likert-Skalen abgebildet.<sup>784</sup>

Die Indikatoren wurden im Fragebogen jeweils *zweimal pro Thought World* abgefragt, einmal zur Beurteilung des Bereiches Logistik und einmal zur Beurteilung des Vertriebsbereiches.<sup>785</sup> Somit wurden zunächst die Indikatoren zur Ausprägung der separaten *Thought Worlds* von Logistik und Vertrieb *direkt gemessen*. Die Indikatoren der *Thought World Differenzen* wurden hieraus *berechnet*, indem die Differenz der Antworten über Logistik und Vertrieb gebildet und hiervon der Betrag genommen wurde.<sup>786</sup> Der mögliche Wertebereich liegt somit

---

Konzeptualisierung des Konstruktes als geplante Jobwechsel und Vorhandensein von abteilungsübergreifenden Karriereentwicklungsprogrammen anstatt regelmäßiger bzw. häufiger Wechsel ein anderes Bild ergeben.

<sup>780</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 136 f. Dieses Vorgehen unterscheidet sich von Arbeiten, die inhaltlich verschiedene Thought Worlds in einem Sammelkonstrukt aggregieren. Vgl. Kahn/Mentzer (1994), S. 115, mit ‚domain similarity‘ sowie Fisher/Maltz/Jaworski (1997), S. 67, und Dawes/Massey (2005), S. 1337, mit ‚psychological distance‘.

<sup>781</sup> Dieses Vorgehen ist ähnlich der Vorgehensweise bei semantischen Differentialen, bei denen Bewertungen anhand von verschiedenen siebenstufigen adjektivistischen Gegensatzpaaren abgefragt werden. Aus den Bewertungen können Polaritätenprofile gebildet werden, die Profilvergleiche zulassen. Sie eignen sich auch für eine Faktorenanalyse und die Abbildung theoretischer Konstrukte. Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder (2006), S. 82 f., DeVellis (2003), S. 80 f.

<sup>782</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.

<sup>783</sup> Vgl. auch Abbildung 6-1 zur Visualisierung der Profile von Logistik und Vertrieb.

<sup>784</sup> Die Ankerpunkte der Skalen für Markt- und Prozesswissen sowie Social Skills sind 1=‚sehr niedrig‘, 4=‚mittel‘, 7=‚sehr hoch‘.

<sup>785</sup> Vgl. zur Verdeutlichung die Abbildung des Fragebogens in Anhang 1. Alle Respondenten wurden gebeten, sowohl Logistik als auch den Vertrieb zu beurteilen.

<sup>786</sup> Diese Differenzbildung wird als *Difference Score* bezeichnet. Difference Scores werden in der Forschung häufig zur Abbildung von Übereinstimmung bzw. unterschiedlichen Meinungen oder zur Wahrnehmung von Sachverhalten (z. B. Erwartungshaltung und Beurteilung des realen Sachverhalts) angewandt.

Trotz ihrer hohen Verbreitung (vgl. für Beispiele Edwards (1994), Peter/Churchill/Brown (1993)) unterliegen Difference Scores häufiger Kritik. Diese betreffen deren Anwendung an sich, da mit der Differenzbildung automatisch eine inhaltliche Verkürzung einhergeht und zwei Aussagen zu einer zusammengefasst werden.

zwischen 0 (keine Unterschiede) und 6 (größtmögliche Unterschiede). Die gewonnenen Indikatoren wurden dann dem Skalenbereinigungsprozess zugrunde gelegt. Das Ergebnis bilden die Konstrukte zu Thought World Differenzen, deren Operationalisierung und Gütebeurteilung im Folgenden vorgestellt werden. Die Konstrukte zu den individuellen Thought Worlds Ausprägungen von Logistik und Vertrieb sind im Anhang abgebildet.<sup>787</sup>

### 6.3.1 Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung

Das Konstrukt *Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung* erfasst die Unterschiede von Logistik und Vertrieb hinsichtlich der Ziele, an denen die jeweilige Abteilung ihre Alltagsaktivitäten aber auch ihre Planung und Strategie ausrichtet. Die Struktur des Konstruktes ist dem Konstrukt ‚Differences between marketing and sales in regard to customer (versus product) orientation‘ von Homburg/Jensen (2007) entlehnt, wobei der erste Indikator in Bezug auf das Alltagsgeschäft ergänzt und der dritte stärker auf die Zieldefinition bezogen wurde.<sup>788</sup> Die Inhalte der Orientierungen wurden zurückgeführt auf die Beschreibungen mehrerer Autoren, die die Unterschiede zwischen Kosten- und Umsatzorientierung zwischen Logistik und Vertrieb jeweils als zentrales Thema und

---

Polynomregression (Edwards (1994)) als alternatives Analyseverfahren geht von der fehlerfreien Messung aus, was den methodischen Annahmen dieser Arbeit widerspricht.

Außerdem werden Reliabilität und Validität der resultierenden Variablen kritisch angesehen (Peter/Churchill/Brown (1993), Tisak/Smith (1994)). In dieser Arbeit werden die gleichen Gütekriterien für die Beurteilung der Reliabilität und Validität für die Konstrukte der Thought World Differenzen angewendet, wie auch für alle weiteren Konstrukte. Zusammenfassend wird für die Konstrukte in Anbetracht ihrer Gütemaße von einer ausreichenden Reliabilität und Validität ausgegangen. Vgl. die Beurteilung der Messung in diesem Kapitel im Einzelnen.

Generell stehen zur Ermittlung von Difference Scores sieben alternative Verfahren zur Verfügung (vgl. Edwards (1994)). Absolute Differenzen, wie in dieser Arbeit, sind eine übliche Vorgehensweise für Difference Scores (vgl. Tisak/Smith (1994)). Homburg/Jensen (2007) verwenden für Thought World Differenzen die quadrierte Differenz. Beide Verfahren haben gemeinsam, dass mit der Quadrierung bzw. Betragsbildung vereinfachend bestimmte Aussagerichtungen unterdrückt werden (die Aussage bspw. beinhaltet lediglich, dass Unterschiede im Wissen bestehen aber nicht, welche Abteilung ein höheres Wissen hat). Dies ist in dieser Arbeit insofern zulässig, da die Kernfrage beinhaltet, wie stark die Größe der Unterschiede auf die abhängigen Variablen wirkt. Durch die explorativen Untersuchungen zu Forschungsfrage 4 werden außerdem zusätzliche Aussagen zur Wirkrichtung gewonnen. Im vorliegenden Datensatz überwiegen bestimmte Unterschiedsrichtungen, vgl. hierzu Abschnitt 6.3.9.

In einem Vergleichstest der konfirmatorischen Strukturmodelle zu Thought Worlds mit quadrierten Differenzen ergaben sich vergleichbare Ergebnisse und Aussagen. Vgl. hierzu die Abschnitte 7.2.1.1 und 7.2.2.1.

<sup>787</sup> Die Konstrukte der Thought Worlds wurden analog zu den Konstrukten der Thought World Differenzen gebildet aus den Indikatoren, die nach dem Skalenbereinigungsprozess bestanden. Sie erfüllen dabei nicht in jedem Fall die erforderlichen Gütekriterien, wurden in den explorativen Modellen aber verwendet, um die inhaltliche Vergleichbarkeit zu gewährleisten.

<sup>788</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 136.

Konfliktauslöser beschrieben haben.<sup>789</sup> Auch in den Pretest-Interviews bestätigte sich diese Sichtweise. Die Gütemaße des Konstrukts weisen einen sehr guten Modell-Fit auf.

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung“</b> |   |  |                              |                                |
|--|---|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |   | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Die Logistikabteilung / Die Vertriebsabteilung...</b>  |  |                              |                                |
| 1  | ... orientiert ihr Alltagsgeschäft vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen. | 0,70   | 0,67                         | fixiert                        |
| 2  | ... orientiert ihre Planung vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen.        | 0,73   | 0,75                         | 17,70                          |
| 3  | ... orientiert ihre Zieldefinition vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen. | 0,79   | 0,62                         | 15,98                          |
| 4  | ... orientiert ihre Strategie vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen.      | 0,75   | 0,57                         | 15,12                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung“</b>   |   |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |   | 0,88   | $\chi^2/df$                  | 0,90                           |
| Erklärte Faktorvarianz   |   | 0,65   | TLI                          | 1,00                           |
| Faktorreliabilität   |   | 0,88   | CFI                          | 1,00                           |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |   | 0,65   | RMSEA                        | 0,000                          |
|  |   |  | SRMR                         | 0,008                          |

**Tabelle 6-16: Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung“**

### 6.3.2 Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung“</b>                                    |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Die Logistikabteilung / Die Vertriebsabteilung...</b>                     |  |                              |                                |
| 1  | ... ist im Alltagsgeschäft sehr prozessorientiert / kundenorientiert.        | 0,79   | *                            | *                              |
| 2  | ... ist insgesamt in ihrer Arbeit sehr prozessorientiert / kundenorientiert. | 0,79   | *                            | *                              |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung“</b>                                      |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,88   | $\chi^2/df$                  | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,79   | TLI                          | *                              |
| Faktorreliabilität   |  | *  | CFI                          | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | *  | RMSEA                        | *                              |
|  |  |  | SRMR                         | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht möglich, da eine konfirmatorische Faktorenanalyse bei zwei Indikatoren nicht durchführbar ist. |  |  |                              |                                |

**Tabelle 6-17: Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung“**

Das Konstrukt *Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung* bildet ab, welches Objekt für Logistik und Vertrieb im Alltagsgeschäft im Vordergrund ihrer Tätigkeit

<sup>789</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086, Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6 ff., Cespedes (1995), S. 67, Schramm-Klein (2004), S. 4-6.



steht. Als Grundlagen für die beiden Pole der bipolaren Skala, also die Eigenschaft prozessorientiert oder kundenorientiert, dienen wieder verschiedene Arbeiten, die sich mit den Gegensätzen von Logistik und Vertrieb befassen.<sup>790</sup> Die beiden zur Messung verwendeten Indikatoren weisen einen hohen Cronbachschen Alpha auf.

### 6.3.3 Thought World Differenzen in zeitlicher Orientierung

Für die Messung der *Thought World Differenzen in der zeitlichen Orientierung* wurde ein Single-Item Konstrukt herangezogen. Generell sollte die Beschränkung auf einen Indikator nur bei sehr einfachen Sachverhalten erfolgen,<sup>791</sup> während Konstrukte mit mehreren Indikatoren den Regelfall bilden sollten, was in dieser Arbeit der Fall ist. In diesem Fall wurde jedoch auf einen einzelnen Indikator zurückgegriffen, der widerspiegelt, inwiefern Logistik und Vertrieb hinsichtlich ihrer zeitlichen Orientierung sich eher auf kurzfristige oder langfristige Zeiträume bei ihrer Planung beziehen.<sup>792</sup> Die inhaltliche Grundlage geht auf Lawrence/Lorsch (1967) zurück und wurde von Kahn/Reizenstein/Rentz (2004) als prägender Unterschied beschrieben.<sup>793</sup>

| Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World Differenzen in der zeitlichen Orientierung“ |   |   |
|--|---|---|
| Bezeichnung des Indikators   |   |   |
|  | Die Logistikabteilung / Die Vertriebsabteilung...   |   |
| 1  | ... plant eher sehr kurzfristig / sehr langfristig. | * |
| * Eine Beurteilung der Modellgüte entfällt bei einem Single-Item-Konstrukt.                        |   |   |

**Tabelle 6-18: Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World Differenzen in der zeitlichen Orientierung“**

### 6.3.4 Thought World Differenzen im Marktwissen

Das Konstrukt *Thought World Differenzen im Marktwissen* erfasst die Unterschiede von Logistik und Vertrieb hinsichtlich ihres Wissens in Bezug auf Kunden und Märkte, was sich in Erfahrungen mit Kundenanforderungen, der Fähigkeit, Kunden und Wettbewerber einzuschätzen und generellem Wissen niederschlägt. Die Messung basiert auf dem entsprechenden Konstrukt bei Homburg/Jensen (2007),<sup>794</sup> erweitert dies um drei Indikatoren und formuliert die Indikatoren reflektiv. Der Messung liegt eine siebenstufige Likert-Skala

<sup>790</sup> Vgl. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086, Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6 ff., Cespedes (1995), S. 67, Schramm-Klein (2004), S. 4-6. Chen/Tian/Daugherty (2009), S. 216, 220, haben ein neueres Konstrukt zur Messung der Prozessorientierung entwickelt, die sich jedoch auf das gesamte Unternehmen anstelle einzelner Abteilungen bezieht und keine Gegensätze wie hier zur Kundenorientierung abbildet.

<sup>791</sup> Vgl. Jacoby (1978), S. 93.

<sup>792</sup> Gemäß Bagozzi/Baumgartner (1994), S. 403, wurden in der konfirmatorischen Faktorenanalyse und den Strukturmodellen in diesem Fall die Fehlervarianz auf null und die Faktorladung auf eins fixiert.

<sup>793</sup> Vgl. Lawrence/Lorsch (1986), S. 34-36. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1086.

<sup>794</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 136.

zugrunde. Aufgrund sehr hoher Chi-Quadrat-Werte im Grundmodell durch sehr hohe Kovarianzen der Messfehler mussten zwei Indikatoren eliminiert werden. Die ermittelten Gütemaße des resultierenden Konstruktes weisen zufriedenstellende Werte auf.

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World Differenzen im Marktwissen“</b>  |   |  |                              |                                |
|--|---|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |   | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Je eine Skala für Mitarbeiter in der Logistik/ im Vertrieb)</b> |  |                              |                                |
| 1  | Direkte Erfahrungen mit Kundenanforderungen   | 0,57   | 0,47                         | fixiert                        |
| 2  | Wissen über Kunden  |  | eliminiert                   |                                |
| 3  | Fähigkeit, das Verhalten von Wettbewerbern einzuschätzen  | 0,56   | 0,45                         | 9,60                           |
| 4  | Wissen über Wettbewerber  |  | eliminiert                   |                                |
| 5  | Fähigkeit, Erwartungshaltungen von Kunden realistisch einzuschätzen   | 0,63   | 0,62                         | 9,51                           |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World Differenzen im Marktwissen“</b>  |   |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |   | 0,75   | $\chi^2/df$                  | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   |   | 0,52   | TLI                          | *                              |
| Faktorreliabilität   |   | 0,75   | CFI                          | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |   | 0,51   | RMSEA                        | *                              |
|  |   |  | SRMR                         | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |   |  |                              |                                |

**Tabelle 6-19: Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen im Marktwissen“**

### 6.3.5 Thought World Differenzen im Prozesswissen

Analog zum Konstrukt in Bezug auf Marktwissen reflektieren die *Thought World Differenzen im Prozesswissen* die Unterschiede beider Abteilungen hinsichtlich ihres Wissens in Bezug auf interne Prozesse und ihrer Fähigkeit, diese realistisch einzuschätzen. Auch diese Skala ist als siebenstufige Likert-Skala aufgesetzt. Das Konstrukt ist neu entwickelt, seine Inhalte lehnen sich an die Arbeiten von Murphy/Poist (2006), Garver/Mentzer (2000) sowie Burcher/Lee/Sohal (2007) an.<sup>795</sup> Die Gütemaße dieses Konstrukts sind zufriedenstellend.

<sup>795</sup> Vgl. Murphy/Poist (2006), S. 50-53, Garver/Mentzer (2000b), S. 122, Burcher/Lee/Sohal (2007), S. 52.

| Gütekriterien des Messmodells „Thought World Differenzen im Prozesswissen“   |   |                                       |                       |                         |
|--|---|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren  |   | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikatorreliabilität | t-Wert der Faktorladung |
|  | <b>Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Je eine Skala für Mitarbeiter in der Logistik/ im Vertrieb)</b> |                                       |                       |                         |
| 1  | Wissen und Kenntnisse über interne Waren- und Materialflussprozesse   | 0,75                                  | 0,63                  | fixiert                 |
| 2  | Fähigkeit, interne Abläufe realistisch einzuschätzen (z. B. bzgl. Durchlaufzeiten)  | 0,84                                  | 0,89                  | 18,23                   |
| 3  | Fähigkeit, bei besonderen Kundenwünschen die Möglichkeiten von internen Waren- und Materialflussprozessen einzuschätzen.  | 0,76                                  | 0,67                  | 17,02                   |
| Informationen zum Konstrukt „Thought World Differenzen im Prozesswissen“   |   |                                       |                       |                         |
| Cronbachs Alpha  |   | 0,89                                  | $\chi^2/df$           | *                       |
| Erklärte Faktorvarianz   |   | 0,73                                  | TLI                   | *                       |
| Faktorreliabilität   |   | 0,89                                  | CFI                   | *                       |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |   | 0,73                                  | RMSEA                 | *                       |
|  |   |                                       | SRMR                  | *                       |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |   |                                       |                       |                         |

**Tabelle 6-20: Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen im Prozesswissen“**

### 6.3.6 Thought World Differenzen in Social Skills

Zur Messung der *Thought World Differenzen in Social Skills* wurde das von Homburg/Jensen (2007) entwickelte Konstrukt übernommen.<sup>796</sup> Es erfasst die Unterschiede der sozialen Fähigkeiten zwischen den Mitarbeitern von Logistik und Vertrieb im Hinblick auf unterschiedliche Eigenschaften. Im Laufe des Skalenbereinigungsprozesses mussten zwei Indikatoren eliminiert werden, da diese sehr geringe Indikatorreliabilitäten aufwiesen und das Gesamtkonstrukt aufgrund hoher Korrelationen der Fehlerterme einzelner Indikatoren nicht im Rahmen der erforderlichen Gütekriterien lag. Kritisch anzumerken ist, dass die Grenzwerte für die durchschnittlich erfasste Varianz und die Varianzerklärung des ersten Faktors im bereinigten Messmodell nicht erreicht werden. Außerdem weist der erste Indikator eine leicht zu niedrige Indikatorreliabilität auf. Auf weitere Anpassungen des Messmodells wurde jedoch verzichtet, da alle weiteren Gütekriterien durch das Konstrukt mit vier Indikatoren erfüllt werden.<sup>797</sup> Eine Eliminierung des ersten Indikators hätte zudem keine wesentliche

<sup>796</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 136.

<sup>797</sup> Generell sollte eine Unterschreitung einzelner Schwellenwerte der Anpassungsmaße nicht automatisch zu einer Ablehnung des Modells führen, sondern das Gesamtbild der Gütemaße betrachtet werden. Vgl. Abschnitt 5.3.3.

Verbesserung erzielt.<sup>798</sup> Die Eliminierung des ersten Indikators würde außerdem die Inhaltsvalidität des Konstruktes beeinträchtigen, da gerade Teamfähigkeit eine wichtige Fähigkeit zum Aufbau und zur Pflege sozialer Beziehungen ist.<sup>799</sup> Das Konstrukt mit den vier Indikatoren 1, 2, 5 und 6 spiegelt hingegen eine hohe Bandbreite an sozialen Fähigkeiten wider und soll daher beibehalten werden.<sup>800</sup>

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World Differenzen in Social Skills“</b> |   |  |                               |                                 |
|---|---|--|-------------------------------|---------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>  |   | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikator-reliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktor-ladung</b> |
|   | <b>Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Je eine Skala für Mitarbeiter in der Logistik/ im Vertrieb)</b> |  |                               |                                 |
| 1   | Teamfähigkeit   | 0,53   | 0,39                          | fixiert                         |
| 2   | Kommunikative Fähigkeiten   | 0,54   | 0,41                          | 8,65                            |
| 3   | Verhandlungsgeschick  | eliminiert                                   |                               |                                 |
| 4   | Überzeugungs- und Durchsetzungskraft  | eliminiert                                   |                               |                                 |
| 5   | Konfliktfähigkeit   | 0,55   | 0,44                          | 8,81                            |
| 6   | Einfühlungsvermögen   | 0,59   | 0,52                          | 9,12                            |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World Differenzen in Social Skills“</b>   |   |  |                               |                                 |
| Cronbachs Alpha   |   | 0,76   | $\chi^2/df$                   | 2,64                            |
| Erklärte Faktorvarianz  |   | 0,44   | TLI                           | 0,97                            |
| Faktorreliabilität  |   | 0,76   | CFI                           | 0,99                            |
| Durchschnittliche erfasste Varianz  |   | 0,44   | RMSEA                         | 0,069                           |
|   |   |  | SRMR                          | 0,022                           |

**Tabelle 6-21: Informationen zum Messmodell „Thought World Differenzen in Social Skills“**

### 6.3.7 Thought World Differenzen im Bildungshintergrund

Die Unterschiede im Bildungshintergrund wurden anhand eines Single-Item-Konstrukts gemessen, das auf den Ausbildungs- bzw. Studienhintergrund eines typischen Mitarbeiters in Logistik oder Vertrieb abstellt. Als Pole der bipolaren Skala wurden die Begriffe technikorientiert und wirtschaftlich orientiert gewählt, die auf den Beschreibungen von Maltz (1997) und Homburg/Jensen (2007) basieren.<sup>801</sup>

<sup>798</sup> Zwar würde sich die erklärte durchschnittlich erfasste Varianz und die Varianzerklärung des ersten Faktors beim Konstrukt mit den Indikatoren 2, 5 und 6 auf jeweils 0,46 erhöhen, die weiteren Gütemaße würden sich aber verschlechtern.

<sup>799</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.6.1 zur Konzeptualisierung von Social Skills.

<sup>800</sup> Im Prozess der Skalenbereinigung wurden gerade die Indikatoren eliminiert, die soziale Fähigkeiten darstellen, die sich ggf. für die Durchsetzung eigener Interessen auf Kosten der jeweils anderen Abteilung eignen würden. Im Kontext mit der Kooperation ist dieser Aspekt weniger passend und das bereinigte Konstrukt angemessener.

<sup>801</sup> Vgl. Maltz (1997), S. 88, ähnlich Griffin/Hauser (1996), S. 196, Homburg/Jensen (2007), S. 135.

| Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World Differenzen im Bildungshintergrund“ |  |   |
|--|--|---|
| Bezeichnung des Indikators   |  |   |
|  | Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Je eine Skala für Mitarbeiter in der Logistik/ im Vertrieb) |   |
|  | Die Ausbildung oder das Studium ist vor allem...   |   |
| 1  | ... technikorientiert / ... wirtschaftlich orientiert.   | * |
| * Eine Beurteilung der Modellgüte entfällt bei einem Single-Item-Konstrukt.                |  |   |

**Tabelle 6-22: Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World Differenzen im Bildungshintergrund“**

### 6.3.8 Diskriminanzvalidität der Thought World Differenzen und abhängigen Variablen

Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität wurden alle Thought World Differenzen zusammen mit den abhängigen Variablen Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen. Bei einer Extraktion der Faktoren nach dem Kaiser-Kriterium ergeben sich sieben Faktoren (vgl. Tabelle 6-23). Alle sieben Multi-Item-Konstrukte sind in ihrer Faktorenstruktur unterscheidbar. Nur der zweite Indikator des Konstrukts Thought World Differenzen in Social Skills lädt auch auf den Faktor Thought World Differenzen im Marktwissen, jedoch mit deutlich geringeren Ladungen. Die Single Item-Konstrukte zu Thought World Differenzen in zeitlicher Orientierung und im fachlichen Bildungshintergrund werden hingegen nicht als einzelne Faktoren abgebildet. Der Indikator zu Thought World Differenzen in zeitlicher Orientierung lädt schwach aber deutlich unterscheidbar zu den anderen Indikatoren auf Thought World Differenzen im Prozesswissen. Er ist außerdem inhaltlich deutlich verschieden von den Inhalten in Bezug auf Prozesswissen. Der Indikator zu Thought World Differenzen in fachlichem Bildungshintergrund weist keine Ladungen auf die anderen Faktoren von 0,2 oder höher auf.

Die explorative Faktorenanalyse lässt somit auf ein Vorliegen von Diskriminanzvalidität der Multi-Item-Konstrukte schließen, bezüglich der Single-Item-Konstrukte müssen zusätzlich die Inhalte zur Beurteilung herangezogen werden. Die Ergebnisse lassen die weitere Betrachtung der separaten Konstrukte zu.

Die konfirmatorische Faktorenanalyse mit allen Thought World Differenzen und abhängigen Variablen weist sehr gute Gütemaße auf und bestätigt die Annahmen zur Faktorenstruktur, wie Tabelle 6-24 zeigt.

| Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse für Thought World Differenzen und abhängige Variablen |           |        |      |      |      |      |      |      |
|---|-----------|--------|------|------|------|------|------|------|
| Konstrukt   | Indikator | Faktor |      |      |      |      |      |      |
|   |           | 1      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |
| Kooperation   | 2         | 0,82   |      |      |      |      |      |      |
|   | 4         | 0,83   |      |      |      |      |      |      |
|   | 5         | 0,89   |      |      |      |      |      |      |
|   | 6         | 0,83   |      |      |      |      |      |      |
| Distribution Service Performance  | 3         |        | 0,80 |      |      |      |      |      |
|   | 4         |        | 0,75 |      |      |      |      |      |
|   | 5         |        | 0,83 |      |      |      |      |      |
|   | 6         |        | 0,57 |      |      |      |      |      |
| TWD in Kosten- und Umsatzorientierung   | 1         |        |      | 0,73 |      |      |      |      |
|   | 2         |        |      | 0,80 |      |      |      |      |
|   | 3         |        |      | 0,86 |      |      |      |      |
|   | 4         |        |      | 0,80 |      |      |      |      |
| TWD in Prozess- und Kundenor.   | 1         |        |      |      | 0,95 |      |      |      |
|   | 2         |        |      |      | 0,80 |      |      |      |
| TWD in zeitl. Orientierung.   | 1         |        |      |      |      |      | 0,21 |      |
| TWD in Marktwissen  | 1         |        |      |      |      | 0,60 |      |      |
|   | 3         |        |      |      |      | 0,74 |      |      |
|   | 5         |        |      |      |      | 0,72 |      |      |
| TWD in Prozesswissen  | 1         |        |      |      |      |      | 0,78 |      |
|   | 2         |        |      |      |      |      | 0,96 |      |
|   | 3         |        |      |      |      |      | 0,82 |      |
| TWD in Social Skills  | 1         |        |      |      |      |      |      | 0,61 |
|   | 2         |        |      |      |      | 0,21 |      | 0,55 |
|   | 5         |        |      |      |      |      |      | 0,66 |
|   | 6         |        |      |      |      |      |      | 0,74 |
| TWD in fachl. Bildungshinterg.  | 1         |        |      |      |      |      |      |      |

**Tabelle 6-23: Faktorenstruktur für Thought World Differenzen und abhängige Variablen<sup>802</sup>**

| Gütekriterien der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Thought World Differenzen und abhängigen Variablen |       |
|--|-------|
| $\chi^2/df$  | 1,35  |
| TLI  | 0,97  |
| CFI  | 0,98  |
| RMSEA  | 0,032 |
| SRMR   | 0,039 |

**Tabelle 6-24: Informationen zur konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Thought World Differenzen und abhängigen Variablen**

<sup>802</sup> Tabelle 6-23 stellt die Faktorladungsmatrix einer Hauptachsen-Faktorenanalyse nach einer schiefwinkligen Rotation (Oblimin-Verfahren) dar. Die Extraktion erfolgte nach dem Kaiser-Kriterium (Eigenwerte>1). Zugunsten der Übersichtlichkeit wurden Faktorladungen < 0,2 nicht abgebildet.

Abschließend wurde auch das Fornell/Larcker-Kriterium angewendet, das wiederum die obigen Ergebnisse bestätigt und für alle Faktorenpaare eine quadrierte Korrelation zeigt, die kleiner als die durchschnittlich erfasste Varianz der zugehörigen Konstrukte ist.

| Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium für Integrationsmechanismen und abhängige Variablen |                                       |                          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|---------------------------------------|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|  |                                       | quadrierte Korrelationen |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|  |                                       | DEV                      | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    |
| 1  | Kooperation von Logistik und Vertrieb | 0,75                     | 1,00 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 2  | Distribution Service Performance      | 0,57                     | 0,06 | 1,00 |      |      |      |      |      |      |      |
| 3  | Kosten- und Umsatzorientierung        | 0,84                     | 0,03 | 0,00 | 1,00 |      |      |      |      |      |      |
| 4  | Prozess- und Kundenorientierung       | 1,00*                    | 0,07 | 0,03 | 0,11 | 1,00 |      |      |      |      |      |
| 5  | Zeitliche Orientierung                | 1,00*                    | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,04 | 1,00 |      |      |      |      |
| 6  | Marktwissen                           | 0,80                     | 0,07 | 0,06 | 0,00 | 0,20 | 0,02 | 1,00 |      |      |      |
| 7  | Prozesswissen                         | 0,68                     | 0,05 | 0,00 | 0,08 | 0,02 | 0,06 | 0,00 | 1,00 |      |      |
| 8  | Social Skills                         | 0,44                     | 0,11 | 0,02 | 0,02 | 0,13 | 0,04 | 0,25 | 0,03 | 1,00 |      |
| 9  | Bildungshintergrund                   | 1,00*                    | 0,00 | 0,00 | 0,02 | 0,03 | 0,00 | 0,03 | 0,03 | 0,04 | 1,00 |

**Tabelle 6-25: Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium für Thought World Differenzen und abhängige Variablen<sup>803</sup>**

### 6.3.9 Deskriptive Informationen zu Thought Worlds und Thought World Differenzen

Wie in Abschnitt 4.3 beschrieben, gelten Logistik und Vertrieb hinsichtlich ihrer Orientierungen und Kompetenzen als recht unterschiedlich. Eine deskriptive Betrachtung zu ihren Thought World Differenzen und den individuellen Thought Worlds bestätigt diese Sichtweise.

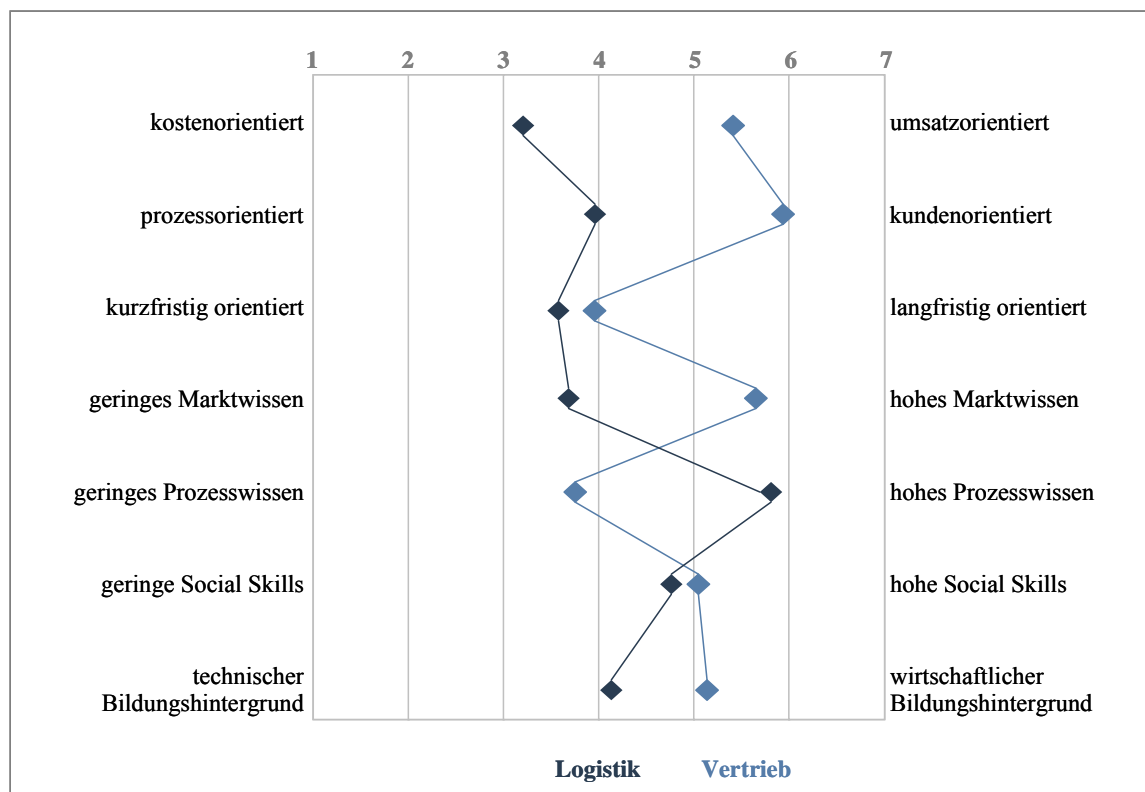
Die Konstrukte zu den Thought World Differenzen haben Mittelwerte<sup>804</sup> zwischen 1,1 (Social Skills) und 2,4 (Kosten- und Umsatzorientierung) und zeigen damit, dass Unterschiede in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb bestehen.<sup>805</sup> Ihre Indikatoren können durch die Betragsbildung Werte von 0 bis 6 für die Thought World Differenz einnehmen, was für die Fälle im Sample auch zutrifft. Sie rangieren auf der gesamten Bandbreite der Skala, mit einziger Ausnahme der Indikatoren 2 und 5 bei Social Skills, deren Maximum den Wert 5 beträgt.

<sup>803</sup> Die durchschnittlich erfasste Varianz der mit \* markierten Konstrukte wurde auf 1 fixiert, da sie bei 1 bzw. 2 Indikatoren nicht berechnet werden kann.

<sup>804</sup> Die Konstrukt-Mittelwerte wurden aus dem ungewichteten Durchschnitt ihrer Indikatoren gebildet.

<sup>805</sup> Weitere Konstrukt-Mittelwerte für Thought World Differenzen: Prozess- und Kundenorientierung: 2,0, Zeitliche Orientierung 1,6, Marktwissen 2,1, Prozesswissen 2,2, Bildungshintergrund 1,8.

Die Betrachtung der Ausprägungen der Thought Worlds von Logistik und Vertrieb liefert weiteren Aufschluss über die Unterschiede von Logistik und Vertrieb. Um diese zu illustrieren, stellt Abbildung 6-1 die Profile von Logistik und Vertrieb mit den ungewichteten Mittelwerten der Indikatoren jedes Thought Worlds Konstrukts dar.<sup>806</sup> Ein t-Test zum Mittelwertvergleich der ungewichteten Durchschnitte der Thought World Variablen zeigt für alle Variablenpaare von Logistik und Vertrieb, dass die Mittelwerte signifikant voneinander verschieden sind.



**Abbildung 6-1: Thought Worlds von Logistik und Vertrieb im Vergleich<sup>807</sup>**

Aus der Abbildung wird außerdem offensichtlich, dass nicht nur klare Unterschiede bestehen, sondern außerdem, wie sich die Bereiche *inhaltlich* unterscheiden. Dabei werden die in Abschnitt 4.3 beschriebenen Orientierungs- und Kompetenzprofile im Wesentlichen bestätigt.

<sup>806</sup> Die Gütebeurteilung der Konstrukte zu den individuellen Thought Worlds wird in Anhang 3 dargestellt.

<sup>807</sup> Die Werte pro Thought World wurden berechnet nach dem ungewichteten Durchschnitt der entsprechenden Indikatoren.



| <b>Differenz aus Thought World Vertrieb und Thought World Logistik:<br/>Anteil der Fälle mit positiver Differenz, ohne Differenz sowie negativer Differenz<br/>(Konstruktmittelwert Thought World Vertrieb - Konstruktmittelwert Thought World Logistik)</b> |               |  |               |   |               |
|--|---------------|--|---------------|---|---------------|
| <b>Vertrieb hat den höheren Skalenwert bzw. wird als stärker eingeschätzt<br/>(Wert Vertrieb &gt; Logistik)</b>  | <b>Anteil</b> | <b>Beide Bereiche werden als gleich eingeschätzt</b> | <b>Anteil</b> | <b>Logistik hat den höheren Skalenwert bzw. wird als stärker eingeschätzt<br/>(Wert Vertrieb &lt; Logistik)</b>   | <b>Anteil</b> |
| Vertrieb ist stärker umsatzorientiert als Logistik bzw. Logistik ist stärker kostenorientiert als Vertrieb   | 84%           | Beide sind gleich                                    | 12%           | Vertrieb ist stärker kostenorientiert als Logistik bzw. Logistik ist stärker umsatzorientiert als Vertrieb        | 5%            |
| Vertrieb ist stärker kundenorientiert als Logistik bzw. Logistik ist stärker prozessorientiert als Vertrieb  | 79%           | Beide sind gleich                                    | 18%           | Vertrieb ist stärker prozessorientiert als Logistik bzw. Logistik ist stärker kundenorientiert als Vertrieb       | 2%            |
| Vertrieb ist langfristiger orientiert als Logistik bzw. Logistik ist kurzfristiger als Vertrieb  | 45%           | Beide sind gleich                                    | 28%           | Vertrieb ist kurzfristiger orientiert als Logistik bzw. Logistik ist langfristiger als Vertrieb                   | 27%           |
| Vertrieb hat höheres Marktwissen als die Logistik  | 88%           | Beide sind gleich                                    | 4%            | Logistik hat höheres Marktwissen als der Vertrieb   | 7%            |
| Vertrieb hat höheres Prozesswissen als Logistik  | 9%            | Beide sind gleich                                    | 7%            | Logistik hat höheres Prozesswissen als Vertrieb   | 84%           |
| Vertrieb hat höhere Social Skills als Logistik   | 53%           | Beide sind gleich                                    | 20%           | Logistik hat höhere Social Skills als Vertrieb  | 27%           |
| Vertrieb hat eher betriebswirtschaftlichen Bildungshintergrund bzw. Logistik eher technischen Bildungshintergrund  | 56%           | Beide sind gleich                                    | 23%           | Vertrieb hat eher technischen Bildungshintergrund bzw. Logistik eher betriebswirtschaftlichen Bildungshintergrund | 21%           |

**Tabelle 6-26: Tatsächliche mittlere Differenz aus Vertrieb und Logistik<sup>808</sup>**

Zusätzlich ist es hilfreich, nicht nur den Betrag des Unterschiedes zwischen Logistik und Vertrieb zu betrachten, sondern auch das Vorzeichen und damit die Richtung des Unterschiedes zwischen den beiden Bereichen. Eine Analyse über die mittlere Differenz pro Konstrukt zwischen den individuellen Thought Worlds (vgl. Tabelle 6-26) zeigt, dass der Vertrieb im Vergleich zur Logistik stärker umsatzorientiert ist. In 84% der Fälle ist die mittlere Differenz zwischen der Thought World des Vertriebs zur Thought World der Logistik positiv, d. h., auf der Skala von 1=„kostenorientiert“ bis 7=„umsatzorientiert“ ist der Wert des Vertriebs höher, in 95% sogar höher oder gleich dem der Logistik. Gleichmaßen ist die Logistik dann im Vergleich zum Vertrieb in 84% stärker kostenorientiert als der Vertrieb, in 95% der Fälle stärker oder genauso stark kostenorientiert. Somit bestätigt sich auch, dass der Vertrieb stärker kundenorientiert (79%) und langfristiger orientiert ist (45%), während die Logistik analog stärker prozessorientiert und kurzfristiger orientiert ist. In Bezug auf die Kompetenzen verfügt der Vertrieb über mehr Marktwissen (88%) und höhere Social Skills

<sup>808</sup> Abweichungen der Summe von 100% sind durch Rundung möglich.

(53%), während die Logistik ein höheres Prozesswissen hat (84%). Vom fachlichen Bildungshintergrund hat der Vertrieb im Vergleich zur Logistik in 56% der Fälle einen mehr wirtschaftlich orientierten fachlichen Bildungshintergrund und in 21% der Fälle einen mehr technisch orientierten Bildungshintergrund und umgekehrt für die Logistik.

## 6.4 Kontrollvariablen

Bei der Verwendung von Kontrollvariablen gelten die gleichen Anforderungen wie bei den weiteren Konstrukten, auch für sie muss Reliabilität und Validität sichergestellt sein.<sup>809</sup> Aus diesem Grund wird im Folgenden die Operationalisierung und Beurteilung der Messmodelle für die Kontrollvariablen Interne Dynamik, Marktdynamik und Bedeutung der Logistikleistungen vorgestellt.

### 6.4.1 Interne Dynamik

| Gütekriterien des Messmodells „Interne Dynamik“ |   |                                       |                       |                         |
|---|---|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren                     |   | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikatorreliabilität | t-Wert der Faktorladung |
|   | <b>In unserer Unternehmenseinheit...</b>                    |                                       |                       |                         |
| 1   | ... ändern sich Arbeitsprozesse häufig.                     |                                       |                       | eliminiert              |
| 2   | ... ändern sich Bewertungskriterien für Mitarbeiter häufig. | 0,58                                  | 0,39                  | fixiert                 |
| 3   | ... ändern sich Organisationsstrukturen häufig.             | 0,74                                  | 0,71                  | 11,70                   |
| 4   | ... ändern sich Vorgesetzte häufig.                         | 0,72                                  | 0,68                  | 11,59                   |
| 5   | ... ändern sich Geschäftsstrategien häufig.                 | 0,62                                  | 0,46                  | 10,24                   |
| Informationen zum Konstrukt „Interne Dynamik“   |   |                                       |                       |                         |
| Cronbachs Alpha                                 |   | 0,83                                  | $\chi^2/df$           | 3,25                    |
| Erklärte Faktorvarianz                          |   | 0,56                                  | TLI                   | 0,98                    |
| Faktorreliabilität                              |   | 0,84                                  | CFI                   | 0,99                    |
| Durchschnittliche erfasste Varianz              |   | 0,59                                  | RMSEA                 | 0,081                   |
|   |   |                                       | SRMR                  | 0,019                   |

**Tabelle 6-27: Informationen zum Messmodell „Interne Dynamik“**

Das Konstrukt *Interne Dynamik* beschreibt, inwiefern sich verschiedene unternehmensinterne Faktoren wie Strukturen, Prozesse, Strategien und Verantwortlichkeiten häufig ändern. Zur Messung wurde das Konstrukt von Homburg/Jensen (2007) übernommen und die Likert-Skala in der Wortwahl und von der Anzahl der Stufen her auf die siebenstufige Likert-Skala dieser Arbeit angepasst, um relativ fein abgestufte Antworten zu ermöglichen.<sup>810</sup> Der erste Indikator musste aufgrund zu geringer Indikatorreliabilität und hoher Korrelationen seiner

<sup>809</sup> Vgl. Becker (2005), S. 275 f., Williams/Vandenberg/Edwards (2009), S. 584.

<sup>810</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 137. Das Konstrukt ‚structural flux‘ von Maltz/Kohli (1996), S.60, ist ähnlich aufgebaut, jedoch etwas allgemeiner gehalten und sehr informell formuliert, so dass es hier nicht übernommen wurde.

Messfehlervarianz mit denen von anderen Indikatoren eliminiert werden. Das verbleibende Konstrukt weist zufriedenstellende Gütekriterien auf. Lediglich der zweite Indikator hat mit einem Wert von 0,39 eine marginal zu geringe Indikatorreliabilität. Außerdem überschreiten der  $\chi^2/df$  Wert und der RMSEA leicht die Grenzwerte. Im Gesamtbild ergeben sich damit nur leichte Überschreitungen, während die restlichen Kriterien auf eine reliable und valide Messung hinweisen.<sup>811</sup> Daher soll das Konstrukt in der Form mit vier Indikatoren bestehen bleiben.

#### 6.4.2 Marktdynamik

| Gütekriterien des Messmodells „Marktdynamik“   |   |                                       |                       |                         |
|--|---|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren  |   | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikatorreliabilität | t-Wert der Faktorladung |
| <b>In unserem Markt...</b>   |   |                                       |                       |                         |
| 1  | ... ändern sich die Anforderungen unserer Kunden häufig.                          | 0,55                                  | 0,48                  | fixiert                 |
| 2  | ... schauen unsere Kunden immer nach neuen Produkten.                             | eliminiert                            |                       |                         |
| 3  | ... fragen auch Kunden, die noch nie bei uns gekauft haben, unsere Produkte nach. | eliminiert                            |                       |                         |
| 4  | ... haben neue Kunden häufig auch neue Anforderungen an uns.                      | 0,55                                  | 0,48                  | 8,59                    |
| 5  | ... ändert sich jeden Tag etwas.  | 0,55                                  | 0,47                  | 8,60                    |
| Informationen zum Konstrukt „Marktdynamik“   |   |                                       |                       |                         |
| Cronbachs Alpha  |   | 0,73                                  | $\chi^2/df$           | *                       |
| Erklärte Faktorvarianz   |   | 0,47                                  | TLI                   | *                       |
| Faktorreliabilität   |   | 0,73                                  | CFI                   | *                       |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |   | 0,47                                  | RMSEA                 | *                       |
|  |   |                                       | SRMR                  | *                       |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |   |                                       |                       |                         |

**Tabelle 6-28: Informationen zum Messmodell „Marktdynamik“**

Die *Marktdynamik* bezieht sich auf das Marktumfeld des Unternehmens und soll erfassen, inwiefern sich kundenseitig häufig Änderungen ergeben. Zur Messung des Konstruktes wurde das Konstrukt von Jaworski/Kohli (1993) verwendet. Die Skala wurde an den restlichen Fragebogen mit sieben Stufen angepasst, um den Fragebogen konsistent zu gestalten und eine feinere Abstufung der Antworten zu erhalten. Ein Indikator, der sich spezifisch auf Preisänderungen bezog und auch bei der Messung von Jaworski/Kohli (1993) eliminiert wurde, wurde nicht mit aufgenommen. Ein revers kodierter Indikator wurde sinngemäß

<sup>811</sup> Vgl. Abschnitt 5.3.3, dass bei der Beurteilung der Modellgüte die Gesamtheit der Gütekriterien und inhaltlichen Aspekte zu betrachten ist und daher die Unterschreitung einzelner Gütekriterien, die in diesem Fall zudem relativ gering ist, nicht automatisch zur Ablehnung einer Messung führen sollte.

positiv umformuliert. Aufgrund eines zu hohen  $\chi^2/df$  Wertes in der Anfangsversion mit fünf Indikatoren sowie einer zu geringen Item-to-Total-Korrelation des dritten Indikators musste im Skalenbereinigungsprozess erst der dritte Indikator eliminiert werden. Wegen zu geringer Indikatorreliabilität wurde in einem zweiten Schritt auch der zweite Indikator eliminiert. Zwar liegen die erklärte Faktorvarianz und die durchschnittlich erfasste Varianz unterhalb des Grenzwertes des jeweiligen Gütekriteriums, trotzdem wurde dieses Konstrukt beibehalten, weil die restlichen Gütekriterien zufriedenstellend sind und weil von den verbleibenden Indikatoren auf eine bestehende Inhaltsvalidität zu schließen ist.

### 6.4.3 Bedeutung der Logistikleistung

| Gütekriterien des Messmodells „Bedeutung der Logistikleistungen“   |  |                                       |                       |                         |
|--|--|---------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Bezeichnung der Indikatoren  |  | Korrigierte Item-to-Total-Korrelation | Indikatorreliabilität | t-Wert der Faktorladung |
| 1  | Unsere Kunden erwarten von uns sehr hohe logistische Leistungen.   |                                       | eliminiert            |                         |
| 2  | Logistikleistungen sind in unserem Geschäft ein wichtiges Erfolgskriterium.  |                                       | eliminiert            |                         |
| 3  | Logistikleistungen sind für uns eine Möglichkeit, uns von unseren Wettbewerbern abzuheben.                         | 0,73                                  | 0,66                  | fixiert                 |
| 4  | Unsere Standard-Logistikleistungen sind gegenüber den Kunden ein Verkaufsargument.                                 | 0,75                                  | 0,69                  | 15,71                   |
| 5  | Vor allem besondere Logistikleistungen (über das Normalmaß hinaus) sind gegenüber den Kunden ein Verkaufsargument. | 0,74                                  | 0,68                  | 15,65                   |
| Informationen zum Konstrukt „Bedeutung der Logistikleistungen“   |  |                                       |                       |                         |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,86                                  | $\chi^2/df$           | *                       |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,68                                  | TLI                   | *                       |
| Faktorreliabilität   |  | 0,86                                  | CFI                   | *                       |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | 0,68                                  | RMSEA                 | *                       |
|  |  |                                       | SRMR                  | *                       |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |  |                                       |                       |                         |

**Tabelle 6-29: Informationen zum Messmodell „Bedeutung der Logistikleistung“**

Das Konstrukt *Bedeutung der Logistikleistung* soll abbilden, inwiefern logistische Services gegenüber Kunden vermarktet werden können und vom Kunden als Vorteil wahrgenommen werden. Das Konstrukt wurde neu entwickelt. Die Inhalte basieren sinngemäß auf Artikeln, die hervorheben, dass Logistikleistungen als Verkaufsargument dienen können und genutzt werden sollten.<sup>812</sup> Auch in den Pretest-Interviews wurde bestätigt, dass Logistikleistungen auf verschiedene Arten als Verkaufsargument genutzt werden. Von den ursprünglich fünf

<sup>812</sup> Vgl. z. B. Bowersox/Mentzer/Speth (2008), S. 91, Mentzer/Williams (2001), S. 31 ff., Mentzer/Flint/Hult (2001), S. 83, Garver/Mentzer (2000b), S. 113 f.

Indikatoren mussten die ersten beiden eliminiert werden, da ihre Reliabilität zu gering war und ihre Fehlerterme sehr hohe Kovarianzen aufwiesen. Die verbleibenden Indikatoren weisen zufriedenstellende Gütemaße auf.

#### **6.4.4 Diskriminanzvalidität der Kontrollvariablen und weiteren unabhängigen und abhängigen Variablen**

Die Konstrukte der Kontrollvariablen sollten untereinander, aber auch in Bezug auf die abhängigen und unabhängigen Variablen der Strukturmodelle als Messungen voneinander unterscheidbar sein und wurden daher den entsprechenden Tests auf Diskriminanzvalidität unterzogen.

Analog zur Aufteilung der Determinanten in Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen wurden zwei explorative Faktorenanalysen mit den Kontrollvariablen durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Anhang 4 abgebildet.

Die explorative Faktorenanalyse zu Kontrollvariablen, Integrationsmechanismen und abhängigen Variablen zeigt separate Konstrukte, entsprechend zu den Ergebnissen der explorativen Faktorenanalyse ohne Kontrollvariablen.<sup>813</sup> Die einzige Ausnahme bilden die Indikatoren des Konstrukts Incentivierung zur Zusammenarbeit, die auf verschiedene andere Faktoren laden. Sie weisen jedoch jeweils sehr unterschiedliche Faktorladungen auf und sind außerdem inhaltlich deutlich verschieden voneinander, so dass hier weiter von einem Vorliegen von Diskriminanzvalidität ausgegangen wird, wie bereits in Abschnitt 6.2.10 gezeigt wurde.

Bei der explorativen Faktorenanalyse der Kontrollvariablen mit Thought World Differenzen und abhängigen Variablen werden elf Faktoren extrahiert. Damit wird lediglich für das Single-Item-Konstrukt zu Thought World Differenzen in zeitlicher Orientierung kein separater Faktor ermittelt. Der Indikator lädt auf den Faktor zu Thought World Differenzen im Prozesswissen. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Inhalte und der geringen Faktorladung des Indikators sollten beide Konstrukte jedoch als separate Faktoren behandelt werden. Ein Indikator des Konstruktes Marktdynamik lädt auf den gleichen Faktor wie der Indikator zum Single-Item-Konstrukt Thought World Differenzen in fachlichem Bildungshintergrund. Da die Ladung auf den Faktor zu Marktdynamik jedoch deutlich höher liegt und ein anderes Vorzeichen trägt, sollte auch hier weiter von separaten Faktoren ausgegangen werden.

---

<sup>813</sup> Vgl. Abschnitt 6.2.10.

Die obigen Annahmen zur Diskriminanzvalidität werden durch die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse gestützt. Für beide Gruppen, d. h. einmal Kontrollvariablen mit Integrationsmechanismen und abhängigen Variablen und einmal Kontrollvariablen mit Thought World Differenzen und abhängigen Variablen, ergeben sich gute Werte des Modell-Fit, wie Tabelle 6-30 zeigt.

| <b>Gütekriterien der konfirmatorischen Faktorenanalyse</b>                |       |   |       |
|---|-------|---|-------|
| <b>Kontrollvariablen, Integrationsmechanismen und abhängige Variablen</b> |       | <b>Kontrollvariablen, Thought World Differenzen und abhängige Variablen</b> |       |
| $\chi^2/df$   | 1,51  | $\chi^2/df$   | 1,36  |
| TLI   | 0,95  | TLI   | 0,96  |
| CFI   | 0,96  | CFI   | 0,97  |
| RMSEA   | 0,038 | RMSEA   | 0,032 |
| SRMR  | 0,042 | SRMR  | 0,040 |

**Tabelle 6-30: Informationen zur konfirmatorischen Faktorenanalyse der Kontrollvariablen und weiteren Variablen**

Zuletzt wird auch das Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität angewendet (vgl. Tabelle 6-31). Für alle Faktorenpaare der unabhängigen und abhängigen Variablen mit den Kontrollvariablen zeigt es eine quadrierte Korrelation, die unter der durchschnittlich erfassten Varianz der jeweiligen Kontrollvariable liegt, womit auf ein Vorliegen von Diskriminanzvalidität geschlossen werden kann.

| <b>Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium für Kontrollvariablen und Integrationsmechanismen, Thought World Differenzen und abhängige Variablen</b> |       |                          |              |                              |
|--|-------|--------------------------|--------------|------------------------------|
|  |       | Interne Dynamik          | Marktdynamik | Bedeutung Logistikleistungen |
|  | DEV   | quadrierte Korrelationen |              |                              |
| Einsatz von interfunktionalen Teams  | 0,84  | 0,00                     | 0,00         | 0,03                         |
| Gemeinsame Ziele   | 0,76  | 0,00                     | 0,01         | 0,06                         |
| Incentivierung zur Zusammenarbeit  | 1,00* | 0,02                     | 0,02         | 0,04                         |
| Top Management Commitment  | 0,80  | 0,03                     | 0,01         | 0,03                         |
| Formalisierung der Zusammenarbeit  | 0,68  | 0,02                     | 0,00         | 0,00                         |
| Dezentralisierung von Entscheidungen   | 0,72  | 0,02                     | 0,00         | 0,00                         |
| Gemeinsame Weiterbildungen   | 0,67  | 0,01                     | 0,04         | 0,05                         |
| Mitarbeiteraustausch und Job Rotation  | 0,66  | 0,03                     | 0,02         | 0,02                         |
| Räumliche Nähe   | 0,71  | 0,03                     | 0,00         | 0,01                         |
| Qualität der Kooperation   | 0,75  | 0,02                     | 0,00         | 0,03                         |
| Distribution Service Performance   | 0,57  | 0,02                     | 0,00         | 0,13                         |
| Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung  | 0,65  | 0,03                     | 0,00         | 0,00                         |
| Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung   | 1,00* | 0,00                     | 0,00         | 0,02                         |
| Thought World Differenzen in zeitlicher Orientierung   | 1,00* | 0,01                     | 0,00         | 0,00                         |
| Thought World Differenzen im Marktwissen   | 0,51  | 0,02                     | 0,00         | 0,02                         |
| Thought World Differenzen im Prozesswissen   | 0,73  | 0,02                     | 0,01         | 0,00                         |
| Thought World Differenzen in Social Skills   | 0,44  | 0,00                     | 0,00         | 0,01                         |
| Thought World Differenzen im fachlichen Bildungshintergrund  | 1,00* | 0,00                     | 0,00         | 0,01                         |
| Interne Dynamik  | 0,59  | 1,00                     |              |                              |
| Marktdynamik   | 0,47  | 0,04                     | 1,00         |                              |
| Bedeutung von Logistikleistungen   | 0,68  | 0,02                     | 0,00         | 1,00                         |

**Tabelle 6-31: Diskriminanzvalidität nach dem Fornell/Larcker-Kriterium für Kontrollvariablen und alle weiteren Variablen<sup>814</sup>**

## 6.5 Zusammenfassung

Das sechste Kapitel beinhaltet die Operationalisierung der Konstrukte mitsamt ihrer Messung und der Beurteilung von Validität und Reliabilität. Die Konstrukte wurden möglichst von in der Literatur bestehenden Konstrukten übernommen oder angepasst. Dabei wurden mit

<sup>814</sup> Die quadrierten Korrelationen von Integrationsmechanismen, Thought World Differenzen und abhängigen Variablen wurden bereits bei der Überprüfung des Fornell/Larcker-Kriteriums in den Abschnitten zu Integrationsmechanismen (Abschnitt 6.2.10) und Thought World Differenzen (Abschnitt 6.3.8) vorgestellt und werden aus Vereinfachungsgründen nicht wiederholt.

Die durchschnittlich erfasste Varianz der mit \* markierten Konstrukte wurde auf 1 fixiert, da sie bei ein bzw. zwei Indikatoren nicht berechnet werden kann.

Ausnahme der Thought Worlds siebenstufige Likert-Skalen verwendet. Insbesondere im Bereich der Thought World Differenzen mussten neue Konstrukte entwickelt werden. Diese lehnen sich an die von Homburg/Jensen (2007) verwendete Struktur an. Sie wurden über siebenstufige bipolare Skalen für Logistik und Vertrieb gemessen. Die Thought World Differenz wurde als Betrag der Differenz der Beurteilungen von Logistik und Vertrieb berechnet.

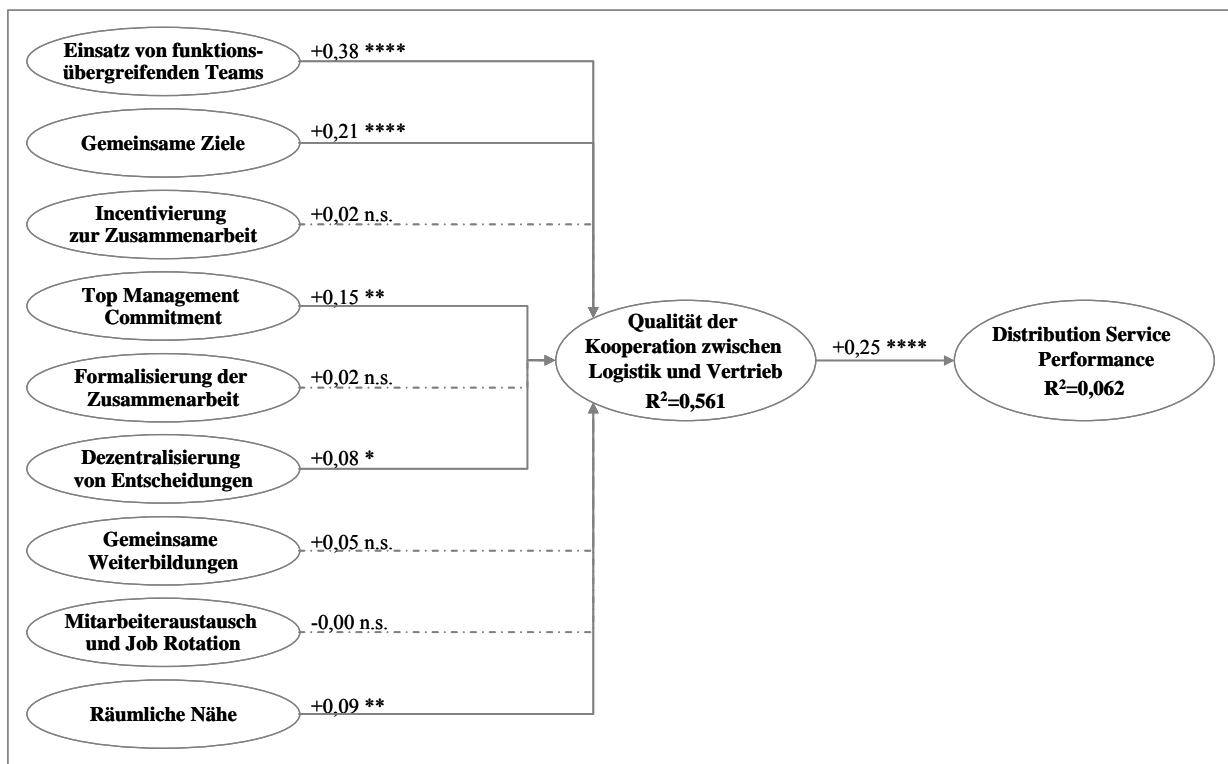
Die Beurteilung der Gütekriterien der verschiedenen Konstrukte zeigte, dass im Rahmen eines Skalenbereinigungsprozesses bei einigen Konstrukten einzelne Indikatoren eliminiert werden mussten. In der Beurteilung der Konstrukte im Vergleich konnten sowohl für die Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen als auch für die Kontrollvariablen Diskriminanzvalidität innerhalb der jeweiligen Gruppe und mit den abhängigen Variablen nachgewiesen werden. Diese wurden jeweils mit explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalyse sowie dem Fornell/Larcker-Kriterium geprüft.



## 7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Das siebte Kapitel stellt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Wirkungsbeziehungen dar, die in Kapitel 4 hergeleitet wurden. Dabei wird das gesamte Forschungsmodell aufgrund der Modellgröße unterteilt in einzelne Modelle zu den verschiedenen Gruppen an Determinanten. Integrationsmechanismen mit ihren Wirkungen auf die Qualität der Kooperation sowie deren Wirkung auf die Distribution Service Performance werden im Abschnitt 7.1 untersucht, um die Forschungsfragen 1 und 2 zu beantworten. In Abschnitt 7.2 werden die Wirkungen von Thought World Differenzen und Thought Worlds auf die Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance zur Beantwortung der Forschungsfragen 3 und 4 dargestellt.

### 7.1 Empirische Ergebnisse zu Integrationsmechanismen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance



| Gütekriterien des Strukturmodells  |       |
|--|-------|
| $\chi^2/df$  | 1,56  |
| TLI  | 0,96  |
| CFI  | 0,97  |
| RMSEA  | 0,040 |
| SRMR   | 0,046 |
| (n.s.); *, **, ***, ****: Wirkung nicht signifikant; signifikant auf 10%-, 5%-, 1%-, 0,1%-Niveau |       |

**Abbildung 7-1: Strukturmodell zu Integrationsmechanismen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance**

Die Hypothesen zur Erfolgswirkung der Qualität der Kooperation (H1) sowie zur Wirkung der Integrationsmechanismen auf die Kooperationsqualität (H2a-i) werden in einem Strukturmodell integriert und die Ergebnisse entlang der Forschungsfragen 1 und 2 in den folgenden Abschnitten 7.1.1 und 7.1.2 diskutiert. Der Abschnitt 7.1.3 stellt dem ersten Strukturmodell alternative Modelle mit Kontrollvariablen gegenüber, um die Wirkungszusammenhänge auch unter der Berücksichtigung weiterer potenzieller Einflussfaktoren zu interpretieren. Abschnitt 7.1.4 fasst die Ergebnisse zusammen.

Das erste untersuchte Modell ist in Abbildung 7-1 mit den ermittelten standardisierten Pfadkoeffizienten und Erklärungsgehalten sowie den Gütekriterien des Strukturmodells dargestellt. Die Ergebnisinterpretation von Strukturmodellen sollte sich immer sowohl auf das gesamte Modell mit seinen Anpassungsmaßen als auch auf die einzelnen Kausalbeziehungen beziehen.<sup>815</sup> Daher ist zunächst zur Modellgüte zu bemerken, dass das Strukturmodell sehr zufriedenstellende Gütemaße aufweist, so dass eine Hypothesenprüfung erfolgen kann. Die einzelnen Ergebnisse zur Prüfung der Hypothesen werden in den folgenden Abschnitten diskutiert.

### **7.1.1 Wirkung der Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb auf die Distribution Service Performance**

Die postulierte Wirkung der Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb auf die Distribution Service Performance wird von den Ergebnissen des Strukturmodells bestätigt. Es besteht ein stark positiver Effekt mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von +0,25 ( $p < 0,001$ ). Der Erklärungsgehalt beträgt 6,2% der Varianz der Distribution Service Performance. Dies ist insofern bemerkenswert, da neben der Qualität der Kooperation beider Abteilungen viele weitere unternehmensinterne und -externe Faktoren dieses Erfolgsmaß beeinflussen können.<sup>816</sup>

In ähnlichen Zusammenhängen konnten bisher ebenfalls leistungsbezogene Erfolgswirkungen der Kooperation von Logistik und Marketing-Funktionen gezeigt werden.<sup>817</sup> Auch die

---

<sup>815</sup> Vgl. Homburg/Pflesser (2000b), S. 653.

<sup>816</sup> Vgl. Ellinger (2000), S. 93.

<sup>817</sup> Vgl. Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 18, die den Zusammenhang zwischen Kooperation und einem leistungsbezogenen Erfolgskonstrukt an der Schnittstelle von Logistik und Marketing mittels Regression und Mittelwertvergleichen nachweisen. Die Arbeiten von Ellinger (2000) und Ellinger/Daugherty/Keller (2000), die auf dem gleichen Datensatz beruhen, betrachten diesen Zusammenhang mediiert durch ‚relationship effectiveness‘ von Marketing und Logistik, untersuchen jedoch nicht, ob auch ein direkter Zusammenhang vorliegt.

Größenordnung des Erklärungsgehaltes ist dabei vergleichbar.<sup>818</sup> Dies stützt die Argumentation des ressourcenbasierten Ansatzes, der leistungsbezogene Differenzierung als Determinante des Erfolgs betont.<sup>819</sup>

### 7.1.2 Wirkung von Integrationsmechanismen auf Qualität der Kooperation

Von den neun untersuchten Integrationsmechanismen zeigen fünf einen signifikanten Effekt auf die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb. Der stärkste Effekt geht vom Einsatz von *funktionsübergreifenden Teams* aus (+0,38;  $p < 0,001$ ). Dieses Ergebnis unterstreicht weitere empirische Ergebnisse in der Literatur, die den Effekt von funktionsübergreifenden Teams als ebenfalls sehr starken Effekt an Schnittstellen zum Controlling auf ein zweidimensionales Konstrukt zu Interaktion und Kooperation belegen,<sup>820</sup> sowie Ergebnisse, die zeigen, dass der Einsatz von Teams Konflikte zwischen Abteilungen reduziert.<sup>821</sup> Für Logistik und Vertrieb ist die stark positive Wirkung vom Einsatz interfunktionaler Teams als wichtiger Hinweis für die organisatorische Gestaltung der Schnittstelle in Unternehmen zu werten. Während in der Literatur zur Schnittstelle von Logistik und Vertrieb bzw. Marketing der Einsatz von Teams bisher als Maßnahme nur indirekt empfohlen wurde, z. B. in Form von gemeinsamen Projekten oder koordinierenden Komitees, die die Zusammenarbeit fördern sollen,<sup>822</sup> bestätigt das obige Ergebnis direkt die Bedeutung der Bildung von Teams aus Logistik- und Vertriebsmitarbeitern als wichtige kooperationsfördernde Organisationsform.

Die Formulierung und Nutzung von *gemeinsamen Zielen* hat den zweitstärksten Effekt der Integrationsmechanismen auf die Qualität der Kooperation mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von +0,21 auf 0,1% Signifikanzniveau. Im Vergleich zu anderen empirischen Untersuchungen ist dieses Ergebnis deutlicher, da es sich auf eine Vielzahl an Branchen bezieht und das Konstrukt klar abgegrenzt ist. Pinto/Pinto/Prescott (1993) zeigen eine positive Wirkung von gemeinsamen Zielen auf ein Kooperationskonstrukt an verschiedenen funktionalen Schnittstellen, allerdings im begrenzten Kontext von

---

<sup>818</sup> Vgl. Ellinger (2000), S. 93 f., mit einem  $R^2$  von 6,5% für den direkten Zusammenhang zwischen Collaboration und Distribution Service Performance. Ähnlich Stank/Keller/Daugherty (2001), S. 39.

<sup>819</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.

<sup>820</sup> Vgl. Knollmann (2007), Birl (2007), Sieber (2008), Grieshop (2008), die an verschiedenen Schnittstellen zum Controlling eine etwas andere Operationalisierung des Konstrukts zum Teameinsatz wählen. Bei der Untersuchung von verschiedenen Integrationsmechanismen ist Teameinsatz einer der stärksten positiven Einflüsse auf das Interaktions- und Kooperationskonstrukt.

<sup>821</sup> Vgl. Maltz/Kohli (2000), S. 485 f.

<sup>822</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.1.1. Vgl. Murphy/Poist (1996), S. 18 f., Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 94.

Krankenhäusern.<sup>823</sup> Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) stellen eine positive Wirkung auf ein zweidimensionales Integrationskonstrukt an der Schnittstelle von Logistik und Marketing fest,<sup>824</sup> ihr Konstrukt enthält jedoch nach einer Faktorenanalyse zusätzlich Indikatoren, die inhaltlich zum Top Management Commitment gehören, so dass die Wirkung gemeinsamer Ziele hier nicht direkt abgeleitet werden kann. Da die Abstimmung und Nutzung gemeinsamer Ziele an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb im Vergleich zu den weiteren Integrationsmechanismen weniger stark genutzt wird,<sup>825</sup> bietet sich für viele Unternehmen eine gute Möglichkeit, die Kooperation im Rahmen des Planungszyklus zu fördern.

Von der *Incentivierung* der Mitarbeiter zur Zusammenarbeit beider Abteilungen konnte kein Effekt auf deren gemeinsame Kooperationsqualität nachgewiesen werden.<sup>826</sup> Dabei wurde diese Wirkung in Arbeiten zu verschiedenen Schnittstellen konzeptionell hergeleitet<sup>827</sup> und in verwandtem Kontext nachgewiesen, wie der Reduktion von Konflikten.<sup>828</sup> Eine Begründung für die fehlende Wirkung könnte sein, dass das zu erzielende kooperative Verhalten eher auf intrinsischer Motivation beruht und nicht durch extrinsische Incentivierung hervorgerufen wird. Bisherige Ergebnisse zeigen, dass Incentivierung zwar zur Interaktion und zum Austausch motivieren kann,<sup>829</sup> nicht aber zum kooperativen Verhalten selbst. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) vermuten in diesem Zusammenhang, dass Incentivierungs-Systeme „probably do not work as bribes to induce integration“.<sup>830</sup> Sie führen die mangelnde Wirkung darauf zurück, dass Incentivierung es nicht vermag, eine Integrationskultur zu ersetzen, die von den strategischen Entscheidern eines Unternehmens ausgeht. Eine weitere Begründung für die mangelnde Wirkung von Incentivierung könnte außerdem in ihrer Ausgestaltung liegen. Eine wirksame Incentivierung zur Kooperation setzt

---

<sup>823</sup> Vgl. Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1292.

<sup>824</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 99 ff.

<sup>825</sup> 31% der Unternehmen weisen einen Konstruktmittelwert (ungewichteter Durchschnitt der Indikatoren) von 3 und weniger auf der siebenstufigen Skala auf. Vgl. auch Tabelle 6-15, Abschnitt 6.2.11.

<sup>826</sup> Bei einem Vergleichsmodell, in dem die beiden im Messmodell eliminierten Indikatoren mit in das Strukturmodell aufgenommen wurden, konnte ebenfalls keine signifikante Wirkung von Incentivierung zur Zusammenarbeit festgestellt werden.

<sup>827</sup> Vgl. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11, Dewsnap/Jobber (2000), S. 116, Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 400.

<sup>828</sup> Vgl. Maltz/Kohli (2000), S. 486, Chimhanzi (2004), S. 725.

<sup>829</sup> Vgl. Jaworski/Kohli (1993), S. 61, die eine positive Wirkung auf Marktorientierung und ihre Elemente, wie die Interaktion von Abteilungen („intelligence dissemination“) zeigen können. Vgl. auch Chimhanzi (2004), die zwar eine positive Wirkung von Incentivierung auf schriftliche und persönliche Kommunikation, nicht aber auf ‚connectedness‘ nachweisen kann.

<sup>830</sup> Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 104 f. Sie können ebenfalls nicht die Wirkung von Incentivierungs-Systemen auf ein Integrationskonstrukt belegen, beziehen sich allerdings z. T. auf die Incentivierung an kundenbezogenen Zielen und damit auf einen anderen inhaltlichen Schwerpunkt.

voraus, dass die Ziele, mit denen das Belohnungssystem verknüpft ist, kooperationsfördernd formuliert und abgestimmt sind. Dies muss aber angesichts der Ausbaufähigkeit der gemeinsamen Zielformulierung bei Logistik und Vertrieb nicht notwendig gegeben sein.<sup>831</sup> Hier besteht Forschungsbedarf zur genauen Gestaltung der Incentivierung von Logistik und Vertrieb in Bezug auf deren Kooperation und Zieldefinition.

Die Hypothese der positiven Wirkung des *Top Management Commitment* auf die Qualität der Kooperation konnte mit einer Pfadstärke von +0,15 auf 5% Signifikanzniveau bestätigt werden.<sup>832</sup> Dieses Ergebnis geht einher mit mehreren konzeptionellen Beiträgen, die diesen Zusammenhang herleiten.<sup>833</sup> Außerdem stellt das Ergebnis eine Präzisierung bisheriger empirischer Erkenntnisse dar, da Messungen an verschiedenen Schnittstellen zwar Top Management Commitment diskutiert haben und positive Wirkungen auf Kooperations- und Integrationskonstrukte feststellen, bei der Messung jedoch die Indikatoren jeweils mit inhaltlich anderen Indikatoren in breiter angelegten Konstrukten aggregieren.<sup>834</sup> Insgesamt wird die hohe Bedeutung der Förderung der Kooperation durch das Management mit diesen Ergebnissen unterstrichen.

Die Hypothese zur positiven Wirkung der *Formalisierung* der Beziehungen zwischen Logistik und Vertrieb auf deren Kooperation musste abgelehnt werden. Dieses Ergebnis ist insofern überraschend, als Formalisierung an vielen Schnittstellen empfohlen wurde, um Integration, Kommunikation und Kooperation zu fördern.<sup>835</sup> Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass zwar die Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb recht stark formalisiert verläuft,<sup>836</sup> jedoch dadurch die informellen Aspekte der Zusammenarbeit in den Hintergrund

---

<sup>831</sup> Die Konstrukte Gemeinsame Ziele und Incentivierung zur Zusammenarbeit weisen eine Korrelation von 0,43 ( $p < 0,001$ ) auf.

<sup>832</sup> Dabei bestehen vergleichsweise hohe positive Korrelationen des Top Management Commitment zur Formulierung gemeinsamer Ziele und zum Einsatz von interfunktionalen Teams. Vgl. auch Abschnitt 6.2.10. Der Zusammenhang von Top Management Commitment und Qualität der Kooperation ist hoch signifikant, wenn ausschließlich Top Management Commitment im Modell als beeinflussende Variable betrachtet wird.

<sup>833</sup> Vgl. z. B. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11 f., Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 401, Dewsnap/Jobber (2000), S. 115.

<sup>834</sup> Vgl. Song/Montoya-Weiss/Schmidt (1997), S. 43, mit ‚internal facilitators‘, Chimhanzi (2004), S. 725 ff., mit ‚joint rewards‘, und Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 100 ff., mit ‚strategic management‘.

<sup>835</sup> Vgl. z. B. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 10 f., Ruckert/Walker (1987), S. 7, 12, Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1284 f., an der Schnittstelle von Marketing und F&E, sowie Birl (2007), Knollmann (2007), Sieber (2008), Grieshop (2008) an verschiedenen Schnittstellen zum Controlling, wobei nicht an jeder Schnittstelle Wirkungen belegt werden konnten.

<sup>836</sup> Der Konstruktmittelwert für Formalisierung liegt bei 4,22. Vgl. Abschnitt 6.2.11. Einige Autoren argumentieren, dass Formalisierung nur dann greifen kann, wenn standardisierbare Routineaufgaben vorherrschen, nicht aber in komplexen, durch Unsicherheit geprägten Umgebungen. Vgl. Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1294, Knollmann (2007), S. 216, Birl (2007), S. 188. Bei Logistik und Vertrieb können allerdings je nach Branche sowohl sehr standardisierte als auch sehr stark wechselnde Anforderungen auftreten, so dass dieses Argument nicht unbedingt anwendbar ist. Die Fragen im Fragebogen nach Standardisierbarkeit der

gelangen. Dies kann ggf. zu Qualitätseinbußen beim verhaltensbezogenen Aspekt der Kooperation führen, der in dieser Arbeit im Mittelpunkt steht.<sup>837</sup> Jaworski/Kohli (1993) geben den entsprechenden Hinweis, dass es für die Wirkung nicht nur auf das Ausmaß der Nutzung ankommt, sondern vielmehr die konkrete Ausgestaltung der Formalisierung ausschlaggebend sein könnte. Sie beschreiben, dass Formalisierung genutzt werden könnte, um konkret Meetings vorzuschreiben und damit den Mitarbeitern eine Austauschplattform zu bieten.<sup>838</sup> Dies könnte an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb bedeuten, dass nicht allein die Existenz von Regularien und Richtlinien bedeutend ist und diese sich nicht nur auf Arbeitsbeziehungen und Koordination beziehen sollten. Sie könnten stärker wirksam sein, wenn sie darauf ausgerichtet sind, Möglichkeiten zum Austausch zu bieten. Damit würde dann die Formalisierung dazu genutzt, um informelle Koordination und letztendlich Kooperation zu ermöglichen. An dieser Stelle besteht entsprechender Forschungsbedarf.

Die *Dezentralisierung von Entscheidungen* zeigt eine schwach positive Wirkung auf die Qualität der Kooperation (+0,09;  $p < 0,1$ ) und bestätigt somit die entsprechende Hypothese. Das spricht dafür, Verantwortung nicht zu zentralisieren, sondern Mitarbeitern zur Förderung der Kooperation dezentral mehr Verantwortung zu übertragen. Dies unterstützt konzeptionelle Beiträge in der Literatur, die die positive Wirkung von Dezentralisierung auf Integration postulieren,<sup>839</sup> sowie bisherige Ergebnisse, die umgekehrt negative Auswirkungen der Zentralisierung von Entscheidungen auf die Kooperation postulieren bzw. nachweisen.<sup>840</sup>

Für die Konstrukte *Gemeinsame Weiterbildungen* sowie *Mitarbeiteraustausch und Job Rotation* konnten keine positiven Wirkungen auf die Kooperationsqualität von Logistik und Vertrieb nachgewiesen werden. Das Ergebnis bezüglich *gemeinsamer Weiterbildungen* unterscheidet sich damit von bisherigen Arbeiten, die die positive Wirkung auf Kooperation an anderen Schnittstellen belegen konnten.<sup>841</sup> Die Wirkung auf die Kooperationsqualität soll sich aus dem gemeinsamen Kontakt ergeben und aus den Schulungsinhalten, die ein

---

Logistikprozesse und nach individuellen Lösungen für Kunden geben hierzu einen Anhaltspunkt. Sie weisen Mittelwerte von 4,85 bzw. 4,02 und Standardabweichungen von 1,48 bzw. 1,59 auf.

<sup>837</sup> Vgl. Sieber (2008), S. 240 f., Ruckert/Walker (1987), S. 12.

<sup>838</sup> Vgl. Jaworski/Kohli (1993), S. 63.

<sup>839</sup> Vgl. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 11, und Dewsnap/Jobber (2000), S. 113 f., die jeweils eine positive Wirkung von Dezentralisierung auf Integration postulieren.

<sup>840</sup> Vgl. z. B. Jaworski/Kohli (1993), S. 61, die eine negative Wirkung von Zentralisierung auf Marktorientierung und den Informationsaustausch feststellen. Vgl. auch Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 100 f., die die negative Wirkung von Zentralisierung an der Schnittstelle von Logistik und Marketing postulieren, aber nicht nachweisen können.

<sup>841</sup> Vgl. Birl (2007), Knollmann (2007), Sieber (2008), Grieshop (2008) an verschiedenen Schnittstellen zum Controlling, sowie Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000) zur Schnittstelle von Logistik und Marketing, deren Konstrukt sich v. a. auf Weiterbildungen zur Kundenorientierung bezieht.

gegenseitiges Verständnis fördern sollen. Da im Konstrukt sowohl auf Häufigkeit als auch auf Inhalte der gemeinsamen Weiterbildungen abgestellt wurde,<sup>842</sup> kann die mangelnde Wirksamkeit nicht durch die Wahl des Konstrukts bedingt sein. Eine mögliche Begründung könnte darin liegen, dass von Weiterbildungen nur ein einmaliger Effekt ausgeht, der im Vergleich zu den wirksamen Maßnahmen wie Teameinsatz, Zielformulierung oder Dezentralisierung als dauerhaft bestehenden Integrationsmechanismen deutlich schwächer ausfällt und daher in seiner Wirkung zu schwach ist, um die Kooperation der sehr unterschiedlichen Bereiche Logistik und Vertrieb zu fördern. Dafür spricht, dass gemeinsame Weiterbildungen relativ selten umgesetzt werden.<sup>843</sup> In den Pretest-Interviews wurde erwähnt, dass diese schwierig zu organisieren sind, da gemeinsame Schulungstermine für die Vertriebsmitarbeiter häufig aufgrund von Reisetätigkeit nur schwer zu koordinieren sind.

*Mitarbeiteraustausch und Job Rotation* ist der bei Logistik und Vertrieb am seltensten eingesetzte Integrationsmechanismus.<sup>844</sup> Dies könnte an den sehr unterschiedlichen Kompetenzprofilen beider Abteilungen liegen, die einem Austausch entgegenstehen. Andererseits gibt ein Großteil der Respondenten an, bereits in der jeweils anderen Abteilung gearbeitet zu haben.<sup>845</sup> Die Beurteilung, dass Mitarbeiteraustausch und Job Rotation trotzdem selten genutzt werden, kann dadurch begründet sein, dass das Konstrukt auf häufig bzw. regelmäßig stattfindende Wechsel abzielt. Der im Strukturmodell fehlende positive Effekt von Mitarbeiteraustausch und Job Rotation könnte entsprechend daher rühren, dass eine Häufigkeit oder Regelmäßigkeit zu selten vorliegt, um einen messbaren Effekt auf die Kooperation zu erzeugen. Eine andere Begründung kann darin liegen, dass die Wirkung erst mit zeitlicher Verzögerung eintritt und kurzfristig nach einem Wechsel zunächst Spannungen und Konflikte auftreten können. Die positive Wirkung von Mitarbeiteraustausch und Job Rotation tritt dann ggf. nicht durchgehend und eindeutig auf, sondern entfaltet sich möglicherweise erst im Zeitverlauf.<sup>846</sup> Zu dieser Begründung kann auch eine Erklärung mit der Theorie der sozialen Identität beitragen. Bei neuen Gruppenmitgliedern findet erst ein Eingliederungsprozess statt, während dessen sich das neue Gruppenmitglied Akzeptanz erarbeiten muss und eine Phase der Sozialisierung im Sinne von Angleichung an die Gruppe durchlebt, bevor es wiederum seinerseits die Gruppe prägen kann.<sup>847</sup> Auch wenn dieser

---

<sup>842</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.7.1 sowie 6.2.7.

<sup>843</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 6.2.11.

<sup>844</sup> Vgl. Abschnitt 6.2.11, vgl. auch die Studie von Murphy/Poist (1996), S. 22, mit ähnlichen Ergebnissen und Platz 10 (Weiterbildungen) und 13 (Job Rotation) im Ranking von 14 Integrationsmechanismen.

<sup>845</sup> Vgl. Abschnitt 5.2.3.

<sup>846</sup> Vgl. Brockhoff (1994), S. 36, Moenaert et al. (1992), S. 33 f., Sieber (2008), S. 242.

<sup>847</sup> Vgl. Moreland/Levine/McMinn (2001), S. 91-95.

Integrationsmechanismus in verschiedenen Arbeiten vorgeschlagen wird,<sup>848</sup> mangelt es insgesamt an empirischer Bestätigung.<sup>849</sup> Job Rotation und Mitarbeiteraustausch dienen anderen Zwecken, insbesondere der Mitarbeitermotivation,<sup>850</sup> sind aber nicht unbedingt als Integrationsmechanismus geeignet.

Die Hypothese zur Wirkung der *Räumlichen Nähe* der beiden Abteilungen auf ihre Kooperationsqualität wird durch die empirischen Ergebnisse unterstützt (+0,09,  $p < 0,05$ ).<sup>851</sup> Räumliche Nähe ist einer der am häufigsten vorgeschlagenen Integrationsmechanismen,<sup>852</sup> dessen Wirkung auch an anderen Schnittstellen belegt wurde.<sup>853</sup> Die Ergebnisse an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb bestätigen die Annahme der Theorie der sozialen Identität, dass der Kontakt zwischen Gruppen die individuellen Eigenschaften der Mitglieder hervorhebt, Gruppenabgrenzungen in den Hintergrund treten lässt und damit einer Zusammenarbeit dient.<sup>854</sup>

Zusammenfassend unterstreicht die Hypothesenprüfung die Bedeutung des Einsatzes von Integrationsmechanismen für die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb. Mit den ausgewählten Integrationsmechanismen werden 56,1% der Varianz des Kooperationskonstruktes erklärt, was – auch im Vergleich zu anderen Untersuchungen zum Schnittstellenmanagement – als sehr großer Anteil zu werten ist.<sup>855</sup>

### 7.1.3 Betrachtung der Kontrollvariablen

Um den Einfluss der Kontrollvariablen zu ermitteln, wurden diese jeweils einzeln in das oben dargestellte Grundmodell zu Integrationsmechanismen, Kooperation und Distribution Service

---

<sup>848</sup> Vgl. Griffin/Hauser (1996), S. 205, Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 400, Dewsnap/Jobber (2000), S. 115, Murphy/Poist (1996), S. 19.

<sup>849</sup> Vgl. die verschiedenen Arbeiten zu Schnittstellen zum Controlling von Birl (2007), Knollmann (2007), Sieber (2008) und Grieshop (2008), die keine signifikante Wirkung von interfunktionalem Mitarbeiteraustausch auf Kooperation feststellen konnten.

<sup>850</sup> Vgl. bspw. Schreyögg (2003), S. 241-247.

<sup>851</sup> Der Heywood Case beim zweiten Indikator des Konstruktes Räumliche Nähe trat im Strukturmodell nicht mehr auf.

<sup>852</sup> Vgl. Gupta/Raj/Wilemon (1986), S. 86, Brockhoff/Hauschildt (1993), S. 401, Pinto/Pinto/Prescott (1993), S. 1286, Maltz/Kohli (1996), S. 52, Griffin/Hauser (1996), S. 197, Dewsnap/Jobber (2000), S. 114, Chimhanzi (2004), S. 720.

<sup>853</sup> Vgl. für ähnliche Ergebnisse Birl (2007), Knollmann (2007), Sieber (2008), Grieshop (2008) an verschiedenen Schnittstellen zum Controlling.

<sup>854</sup> Vgl. Hewstone et al. (2001), S. 75-77. Vgl. auch Abschnitt 3.3.1.

<sup>855</sup> Im Vergleich zeigen Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 100 f., für Logistik und Marketing mit 9 Integrationsmechanismen einen Erklärungsgehalt von 67% eines zweidimensionalen Integrationskonstruktes, dessen einzelne Dimensionen coordination und information dissemination jeweils zu 45% bzw. 49% erklärt werden. Knollmann (2007), S. 214, zeigt für Controlling und Strategie mit 5 Integrationsmechanismen 57% Erklärungsgehalt bei einem zweidimensionalen Kooperationskonstrukt. Sieber (2008), S. 238, zeigt für zentrales und dezentrales Controlling mit 6 Integrationsmechanismen 37% Erklärungsgehalt bei einem zweidimensionalen Kooperationskonstrukt.



Performance integriert, indem eine Kovarianz mit den weiteren exogenen Variablen und direkte Pfade zu beiden endogenen Variablen angenommen wurden. Alle drei Modelle weisen zufriedenstellende Gütemaße für den Modell-Fit auf. Tabelle 7-1 gibt die Ergebnisse des Grundmodells und der drei Modelle mit den Kontrollvariablen Interne Dynamik, Marktdynamik und Bedeutung der Logistikleistungen im Vergleich wieder. Die wesentlichen Unterschiede werden im Folgenden diskutiert.<sup>856</sup>

In Bezug auf die *Erfolgswirkung der Kooperation* ist festzustellen, dass im Modell mit der internen Dynamik die Stärke des Effekts von Kooperation auf die Distribution Service Performance leicht absinkt (+0,24;  $p < 0,001$ ). Es ergeben sich außerdem signifikante direkte Einflüsse von interner Dynamik auf die Kooperation (-0,14;  $p < 0,01$ ) und die Distribution Service Performance (-0,11;  $p < 0,1$ ). Somit beeinflusst interne Dynamik die Distribution Service Performance gleichermaßen direkt und indirekt, was letztendlich in einem erhöhten Erklärungsgehalt der Distribution Service Performance von 7,5% resultiert.<sup>857</sup> Bei der Kontrolle von Marktdynamik ergeben sich keine wesentlichen Änderungen im Modell. Wird die Bedeutung der Logistikleistung als Kontrollvariable in das Modell aufgenommen, ergibt sich ein deutlich schwächerer Effekt von der Qualität der Kooperation auf die Distribution Service Performance (+0,19;  $p < 0,01$ ). Die Bedeutung der Logistikleistung hat ihrerseits einen signifikanten und stark positiven Einfluss auf die Distribution Service Performance (+0,34;  $p < 0,001$ ) und erhöht deren Erklärungsgehalt im Modell auf 16,9%. Eine Erklärung für den deutlich schwächeren Effekt der Kooperationsqualität auf die Distribution Service Performance könnte darin liegen, dass die Bedeutung der Logistikleistungen sowohl mit

---

<sup>856</sup> Dies folgt der Empfehlung von Becker (2005), S. 286. Für eine spätere Replikation der Ergebnisse insbesondere bei unterschiedlichen Effekten in Modellen mit und ohne Kontrollvariablen sollten die Ergebnisse gegenübergestellt und diskutiert werden.

In der Literatur werden die Kontrollvariablen in den Modellen in der Regel direkt aufgenommen und nicht mit den unkontrollierten Modellen verglichen. Vgl. die Vorgehensbeschreibung bei Williams/Vandenberg/Edwards (2009), S. 582-585, und als Anwendungsbeispiele Homburg/Jensen (2007), Lambert (2000), Kraimer/Wayne/Jaworski (2001). In dieser Arbeit wird jedoch die vergleichende Betrachtung vorgezogen, um auch den reinen Effekt der exogenen Variablen bzw. deren Stabilität in den Wirkungen abzuschätzen.

<sup>857</sup> Williams/Vandenberg/Edwards (2009), S. 584, weisen darauf hin, dass in einem solchen Fall die Rolle der Kontrollvariable im Modell überdacht werden sollte und als exogene oder endogene Variable in Bezug auf die Determinanten, Moderator oder Mediator in Betracht gezogen werden sollte. Ähnlich Edwards (2008), S. 480 ff. Da die in dieser Arbeit verwendeten Theorien einen Einfluss als exogene Variable nicht begründen, wird auf Moderation getestet.

Ein Mehrgruppenvergleich über eine Gruppe mit hoher interner Dynamik und einer mit geringer interner Dynamik konnte jedoch keine Moderation des Pfades von Kooperationsqualität zu Distribution Service Performance bestätigen. Eine fehlende Beeinflussung der Wirkung von Kooperation auf Distribution Service Performance durch Interne Dynamik entspricht nicht den Aussagen der Ressourcenabhängigkeitstheorie. Danach wäre bei einem unsicheren Umfeld eine stärkere Wirkung von Kooperation auf die Erfolgsvariable zu erwarten, da dann Kooperation als Strategie zur Unsicherheitsreduktion dient. Vgl. Abschnitt 3.1.2. Offensichtlich ist der Zusammenhang zwischen Kooperation und Distribution Service Performance sehr stabil.

Kooperationsqualität als auch Distribution Service Performance korreliert, so dass ein Teil der Wirkung des Pfades von Kooperation auf die Distribution Service Performance durch die Bedeutung der Logistikleistungen erklärt wird und im Modell mit Kontrollvariablen die Wirkung von Kooperationsqualität abgebildet wird, die auf den mit der Bedeutung der Logistikleistungen unkorrelierten Anteil zurückzuführen ist.<sup>858</sup>

Die *Wirkung der Integrationsmechanismen* ist in den Modellen mit Marktdynamik und Bedeutung der Logistikleistungen als Kontrollvariable nur unwesentlich verändert. Bei Kontrolle von interner Dynamik ist eine Schwächung der Wirkung von Top Management Commitment, Dezentralisierung von Entscheidungen und räumlicher Nähe zu verzeichnen.<sup>859</sup> Dies sind die drei Pfade, die auch im Grundmodell die schwächste noch signifikante Wirkung aufweisen. Bei der Dezentralisierung wirkt sich dies so weit aus, dass der Pfad zur Qualität der Kooperation seine Signifikanz verliert.

Zusammenfassend zeigt die Untersuchung der Kontrollvariablen, dass die Einflüsse der Integrationsmechanismen als relativ stabil zu werten sind. Lediglich die Wirkung der Dezentralisierung von Entscheidungen auf die Kooperationsqualität ist als relativ schwacher Zusammenhang zu interpretieren, da der Pfad bei Kontrolle der internen Dynamik seine Signifikanz verliert ( $p=0,159$ ). Die Wirkung der Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb auf die Distribution Service Performance ist ebenfalls als stabil und relativ stark zu werten. Allerdings zeigt das Kontrollmodell, dass die Wirkung zum Teil durch die Bedeutung der Logistikleistung erklärt wird. An dieser Stelle besteht genauere Forschungsbedarf für die Rolle, die die Bedeutung der Logistikleistung einnimmt.

---

<sup>858</sup> Vgl. für diese Interpretation Edwards (2008), S. 480. Zur Bedeutung der Logistikleistung zeigt sich im Mehrgruppenvergleich eine Moderation des Zusammenhangs von Kooperationsqualität und Distribution Service Performance. Bei hoher Bedeutung der Logistikleistung ist die Pfadstärke geringer ausgeprägt. Wenn die Logistikleistung eine geringe Bedeutung aufweist, können offenbar Verbesserungen in der Kooperationsqualität die Distribution Service Performance stärker erhöhen und das Unternehmen eine gute Zusammenarbeit als Wettbewerbsvorteil ausbauen. Bei hoher Bedeutung ist eine hohe Kooperationsqualität eventuell als selbstverständlicher anzunehmen und daher als weniger erfolgswirksam zu werten. Darauf deutet auch hin, dass im Subsample mit hoher Bedeutung der Logistikleistung ein höherer durchschnittlicher Wert der Indikatoren der Qualität der Kooperation vorliegt, sowie bei drei der vier Indikatoren eine geringere Standardabweichung im Vergleich zum Subsample mit geringer Bedeutung der Logistikleistung.

<sup>859</sup> Mehrgruppenvergleiche mit hoher und geringer interner Dynamik für die jeweiligen Pfade können allerdings keine Moderation durch die interne Dynamik nachweisen.

| <b>Gütekriterien der Strukturmodelle im Vergleich</b>  |                                  |   |                     |                                   |            |
|--|----------------------------------|---|---------------------|-----------------------------------|------------|
|  |                                  | <b>Strukturmodell jeweils mit Kontrollvariable als zusätzlicher exogener Variable</b> |                     |                                   |            |
| <b>Gütemaß</b>   | <b>Grundmodell</b>               | <b>Interne Dynamik</b>  | <b>Marktdynamik</b> | <b>Bedeutung der Log-leistung</b> |            |
| $\chi^2/df$  | 1,56                             | 1,57  | 1,55                | 1,47                              |            |
| TLI  | 0,96                             | 0,95  | 0,96                | 0,96                              |            |
| CFI  | 0,97                             | 0,96  | 0,96                | 0,97                              |            |
| RMSEA  | 0,040                            | 0,040   | 0,040               | 0,037                             |            |
| SRMR   | 0,046                            | 0,047   | 0,045               | 0,042                             |            |
| <b>Pfadstärken und Erklärungsgehalte der Strukturmodelle im Vergleich</b>                        |                                  |   |                     |                                   |            |
| <b>Wirkung von</b>   | <b>Wirkung auf</b>               |   |                     |                                   |            |
| Qualität der Kooperation   | Distribution Service Performance | +0,25 ****  | +0,24 ****          | +0,25 ****                        | +0,19 **** |
| Einsatz von interfunkt. Teams  | Qualität der Kooperation         | +0,38 ****  | +0,39 ****          | +0,38 ****                        | +0,38 **** |
| Gemeinsame Ziele   | Qualität der Kooperation         | +0,21 ****  | +0,22 ****          | +0,21 ****                        | +0,21 **** |
| Incentivierung zur Zusammenarbeit  | Qualität der Kooperation         | +0,02 n.s.  | +0,04 n.s.          | +0,03 n.s.                        | +0,02 n.s. |
| Top Management Commitment  | Qualität der Kooperation         | +0,15 **  | +0,11 *             | +0,15 **                          | +0,15 **   |
| Formalisierung   | Qualität der Kooperation         | +0,02 n.s.  | +0,04 n.s.          | +0,02 n.s.                        | +0,02 n.s. |
| Dezentralisierung von Entscheidungen   | Qualität der Kooperation         | +0,08 *   | +0,06 n.s.          | +0,08 *                           | +0,08 *    |
| Gemeinsame Weiterbildungen   | Qualität der Kooperation         | +0,05 n.s.  | +0,05 n.s.          | +0,05 n.s.                        | +0,05 n.s. |
| Mitarbeiteraustausch und Job Rotation  | Qualität der Kooperation         | -0,00 n.s.  | +0,00 n.s.          | +0,00 n.s.                        | -0,01 n.s. |
| Räumliche Nähe   | Qualität der Kooperation         | +0,09 *   | +0,08 *             | +0,09 **                          | +0,09 **   |
| Kontrollvariable   | Qualität der Kooperation         |   | -0,14 ***           | -0,05 n.s.                        | +0,00 n.s. |
| Kontrollvariable   | Distribution Service Performance |   | -0,11 *             | +0,02 n.s.                        | +0,34 **** |
| R <sup>2</sup> Qualität der Kooperation  |                                  | 0,561   | 0,577               | 0,563                             | 0,560      |
| R <sup>2</sup> Distribution Service Performance  |                                  | 0,062   | 0,075               | 0,063                             | 0,169      |
| (n.s.); *, **, ***, ****: Wirkung nicht signifikant; signifikant auf 10%-, 5%-, 1%-, 0,1%-Niveau |                                  |   |                     |                                   |            |

**Tabelle 7-1: Grundmodell zu Integrationsmechanismen und Strukturmodelle mit Kontrollvariablen im Vergleich**

#### 7.1.4 Zusammenfassung zu den Wirkungen der Qualität der Kooperation und der Integrationsmechanismen

Tabelle 7-2 gibt zusammenfassend die Hypothesen wieder, die im ersten Strukturmodell getestet wurden. Neben der positiven Wirkung der Qualität der Kooperation auf die Distribution Service Performance (H1) konnten fünf der neun Hypothesen zur positiven

Wirkung von Integrationsmechanismen auf die Qualität der Kooperation bestätigt werden (H2a,b,d,f,i).

| Wirkung von   | auf                              | Hypothese |   |
|---|----------------------------------|-----------|---|
| Qualität der Kooperation zwischen Logistik und Vertrieb | Distribution Service Performance | H1: +     | ✓ |
| Einsatz von funktionsübergr. Teams                      | Qualität der Kooperation         | H2a: +    | ✓ |
| Gemeinsame Ziele  | Qualität der Kooperation         | H2b: +    | ✓ |
| Incentivierung zur Zusammenarbeit                       | Qualität der Kooperation         | H2c: +    | ✗ |
| Top Management Commitment                               | Qualität der Kooperation         | H2d: +    | ✓ |
| Formalisierung der Zusammenarbeit                       | Qualität der Kooperation         | H2e: +    | ✗ |
| Dezentralisierung von Entscheidungen                    | Qualität der Kooperation         | H2f: +    | ✓ |
| Gemeinsame Weiterbildungen                              | Qualität der Kooperation         | H2g: +    | ✗ |
| Mitarbeiteraustausch und Job Rotation                   | Qualität der Kooperation         | H2h: +    | ✗ |
| Räumliche Nähe  | Qualität der Kooperation         | H2i: +    | ✓ |

**Tabelle 7-2: Hypothesen im Strukturmodell mit Integrationsmechanismen**

Die wirksamen Methoden haben vielfältige Ansatzpunkte, die Qualität der Kooperation zu fördern, die an unterschiedlichen Organisationselementen angreifen, wie der abstrakten und physischen Organisationsstruktur (Teamarbeit, räumliche Nähe), den Zielsetzungsprozessen, den Verantwortlichkeiten (Dezentralisierung) und dem Management. Dabei handelt es sich bei den wirksamen Integrationsmechanismen insbesondere um diejenigen, die dauerhaft Wirkung zeigen und nicht auf kurzfristigen oder einmaligen Effekten beruhen. Durch die parallele Messung in einem einzelnen Strukturmodell können außerdem die Wirkungsstärken der einzelnen Mechanismen verglichen werden. Aufgrund ihrer hohen Effektstärke kommt daher dem Einsatz von abteilungsübergreifenden Teams an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb sowie der Abstimmung von deren Zielen im Planungsprozess eine besonders hohe Bedeutung zur Förderung der Kooperation zu.

Die fehlende Wirkung einzelner Integrationsmechanismen, z. B. von Formalisierung und gemeinsamen Weiterbildungen, zeigt im Vergleich zu bisherigen empirischen Ergebnissen, dass nicht jeder Mechanismus unbedingt an jeder Schnittstelle greift. Die Ergebnisse legen nahe, dass inhaltliche Besonderheiten der Schnittstelle zu beachten sind. Eine fehlende Wirkung kann zum Teil darin liegen, dass die inhaltliche Ausgestaltung der Integrationsmechanismen ggf. stärker auf die Besonderheiten der Schnittstelle angepasst werden müsste.

## **7.2 Empirische Ergebnisse zu Thought World Differenzen und Thought Worlds und ihren Wirkungen**

Die folgenden Strukturmodelle befassen sich mit den Wirkungen von Thought World Differenzen und Thought Worlds auf die Qualität der Kooperation und die Distribution Service Performance. Dabei werden Orientierungen und Kompetenzen in separaten Strukturmodellen betrachtet, um diese unterschiedlichen Thought World Dimensionen mit ihrem Erklärungsgehalt im Vergleich zu beurteilen. Diese hypothesenprüfenden Modelle werden jeweils wieder vergleichend zu Modellen mit Kontrollvariablen betrachtet und diskutiert. Anschließend wird den Modellen in beiden Thought World Dimensionen jeweils ein Modell mit den Wirkungen der einzelnen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb auf Kooperationsqualität und Distribution Service Performance gegenübergestellt. Das Kapitel wird durch eine zusammenfassende Übersicht und Diskussion abgeschlossen, die die Ergebnisse zu Orientierungen und Kompetenzen einander gegenüberstellt.

### **7.2.1 Empirische Ergebnisse zu Orientierungen**

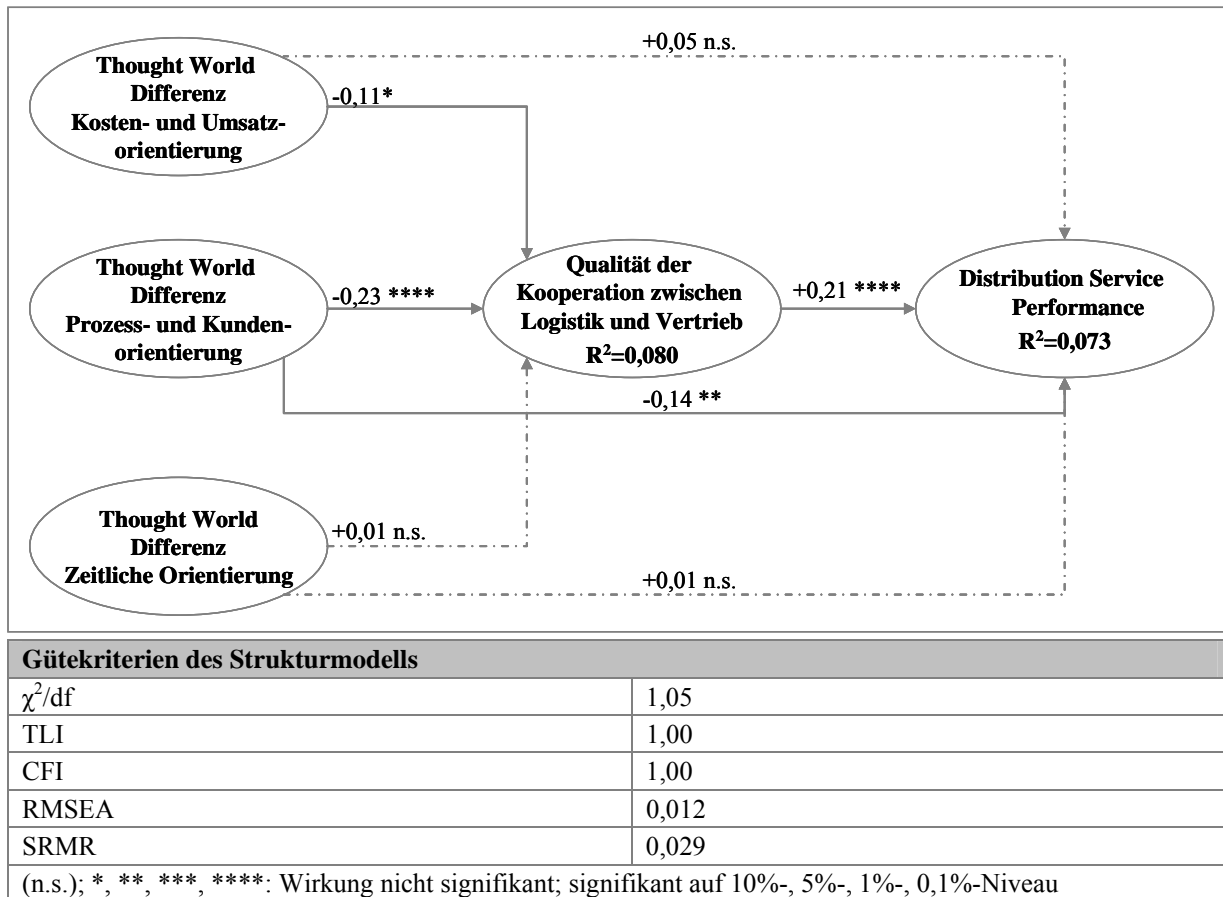
#### **7.2.1.1 Wirkung von Thought World Differenzen im Bereich Orientierungen**

Das erste Strukturmodell zu Orientierungen bezieht sich auf Forschungsfrage 3 nach den Wirkungen von unterschiedlichen Orientierungen auf die Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance. Die aufgeführten Gütekriterien weisen insgesamt auf eine zufriedenstellende Modellgüte hin und erlauben damit die weitere Analyse des Modells und die Hypothesenprüfung. Einschränkend muss jedoch erwähnt werden, dass in diesem Modell ein Heywood Case auftritt. Die Fehlervarianz des ersten Indikators von Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung weist einen negativen Schätzwert auf. Da sich dieser Schätzwert nicht signifikant von null unterscheidet, kann ein Sample-Fehler angenommen werden und die Fehlervarianz für die weitere Schätzung auf den Wert 0,005 festgesetzt werden.<sup>860</sup> Die in Abbildung 7-2 aufgeführten Werte stellen die Schätzung des Strukturmodells mit dieser Modifikation dar.<sup>861</sup>

---

<sup>860</sup> Vgl. zu diesem Vorgehen die Ausführungen und Literaturhinweise in Kapitel 6.2.9. In der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit allen Thought World Differenzen und abhängigen Variablen trat dieser Heywood Case nicht auf. Die Fehlervarianz lag bei der Faktorenanalyse bei 0,30 ( $p < 0,05$ ), was im Vergleich zu weiteren Indikatoren für eine relativ geringe Fehlervarianz spricht. Wird dieser Wert im Strukturmodell alternativ angenommen, verändern sich Modellgüte und Schätzwerte nur geringfügig.

<sup>861</sup> Um eine alternative Operationalisierung der Thought World Differenzen zu testen, wurde ein Modell geschätzt, bei dem die Differenzen in Orientierungen als quadrierte Differenz der Indikatoren operationalisiert wurde statt als Betrag der Differenz. Die Schätzung ergab bei einer ähnlich guten Modellgüte vergleichbare Aussagen. Nur die Wirkung von Unterschieden in Kosten- und Umsatzorientierung auf die Kooperationsqualität war in dem Modell zwar negativ, aber nicht mehr signifikant.



**Abbildung 7-2: Strukturmodell zu Differenzen in Orientierungen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance**

Im Modell finden zwei der drei postulierten Hypothesen zur negativen *Auswirkung von Differenzen in den Orientierungen auf die Kooperationsqualität* von Logistik und Vertrieb Bestätigung. Dabei ergibt sich ein Erklärungsgehalt der Varianz der Qualität der Kooperation von 8,0%.

*Unterschiede in den Zielorientierungen in Bezug auf Kosten und Umsätze* erweisen sich als Barriere für die Kooperation (-0,11;  $p < 0,1$ ). Dies stützt bisherige Beiträge, die verschiedene Zielorientierungen als unterschiedliche Thought Worlds auffassen<sup>862</sup> und diese für Logistik und Vertrieb als Konfliktursache und damit beeinträchtigend für die Kooperation beschreiben.<sup>863</sup> Die Ergebnisse gehen außerdem einher mit Beiträgen, die auf die Bedeutung der kompatiblen Gestaltung von Zielen hinweisen.<sup>864</sup>

Auch *Unterschiede hinsichtlich Prozess- und Kundenorientierung* als zentrale Objekte von Logistik und Vertrieb erweisen sich als schädlich für die Qualität der Kooperation beider

<sup>862</sup> Vgl. Dougherty (1992), S. 181, Griffin/Hauser (1996), S. 196.

<sup>863</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 6-8, Schramm-Klein (2004), S. 4, Stank/Daugherty/Ellinger (1999), S. 11.

<sup>864</sup> Vgl. Mollenkopf/Gibson/Ozanne (2000), S. 93, Cespedes (1995), S. 72 ff.

Abteilungen. Objektorientierungen wurden in der Literatur bisher als Kategorie beschrieben<sup>865</sup> und für die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb inhaltlich diskutiert<sup>866</sup> und werden somit als weitere Barriere der Kooperation bestätigt. Der stark negative Zusammenhang (-0,23;  $p < 0,001$ ) macht deutlich, dass hier ein großer Hebel für eine verbesserte Kooperation von Logistik und Vertrieb vorliegt. Ansatzpunkte für die Verbesserung lassen sich dann aus der Analyse der separaten Orientierungen ableiten.<sup>867</sup>

*Unterschiedliche zeitliche Orientierungen* zeigen keine signifikante Wirkung auf die Qualität der Kooperation, die entsprechende Hypothese muss daher abgelehnt werden. Dieses Ergebnis deckt sich nicht mit dem bisherigen empirischen Ergebnis, das unterschiedliche zeitliche Orientierungen an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb als kooperationsmindernd gezeigt hat.<sup>868</sup> Zwar bestehen Unterschiede in den zeitlichen Orientierungen von Logistik und Vertrieb,<sup>869</sup> der Effekt, der hiervon ausgeht, schlägt aber offenbar im Arbeitsalltag weniger stark durch als angenommen. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Logistik und Vertrieb sich bei Konflikten nicht gegenseitig als Konfliktauslöser sehen, da die zeitlichen Orientierungen als von außen vorgegeben aufgefasst werden, z. B. durch vom Kunden bestimmte Liefertermine und Anlieferungszeitfenster oder durch Fahr- und Flugpläne der Transportdienstleister. Dadurch haben die zeitlichen Prioritäten eine externe Ursache und es besteht die Bereitschaft, auf kooperative Weise mögliche Probleme zu lösen, weil beide Abteilungen eine ‚neutrale Position‘ innehaben. Eine alternative Erklärung könnte sein, dass aufgrund anderer Orientierungspunkte, wie einem hohen Kundenservice als oberster Priorität, für beide Abteilungen ein gemeinsamer Anhaltspunkt gegeben ist, um Priorisierungen zu bilden. Unterschiedliche zeitliche Orientierungen sind dann zwar vorhanden, beeinträchtigen aber nicht die Kooperation. Damit besteht hierzu zum einen qualitativer Forschungsbedarf, außerdem könnte der Zusammenhang mit einer alternativen Operationalisierung des Konstrukts überprüft werden.<sup>870</sup>

Für Thought World Differenzen wurden Wirkungszusammenhänge zur Distribution Service Performance postuliert, die Wirkrichtung sollte jedoch explorativ bestimmt werden. Im

---

<sup>865</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 125 f.

<sup>866</sup> Vgl. Schramm-Klein (2004), S. 2 ff., Zentes (2004), S. 255 f.

<sup>867</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.1.3.

<sup>868</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 131.

<sup>869</sup> Vgl. Abschnitt 6.2.9. Die Unterschiede in zeitlichen Orientierungen zwischen Logistik und Vertrieb sind im Durchschnitt relativ klein, trotzdem sind die zeitlichen Orientierungen in 72% der Fälle unterschiedlich. Vgl. Abbildung 6-1 und Tabelle 6-26.

<sup>870</sup> Vgl. z. B. Homburg/Jensen (2007), S. 136, die einen weiteren Indikator zur Messung verwenden, der jedoch sich inhaltlich eher auf die Herangehensweise an Probleme bezieht (pragmatisch, intuitiv versus systematisch, analytisch).

Modell zeigen nur die Unterschiede von Logistik und Vertrieb in Bezug auf *Prozess- und Kundenorientierung* eine signifikante direkte Wirkung auf die Distribution Service Performance, die ein negatives Vorzeichen aufweist (-0,14;  $p < 0,05$ ). Der Pfad von Unterschieden in der *zeitlichen Orientierung* ist nicht signifikant (+0,01; n.s.). Dies könnte bei der zeitlichen Orientierung wieder damit erklärt werden, dass die Unterschiede vergleichsweise klein sind und deren Wirkung im Vergleich zu den anderen Orientierungsdifferenzen in den Hintergrund tritt. Auch von Unterschieden in *Kosten- und Umsatzorientierung* konnte keine Wirkung nachgewiesen werden (+0,05; n.s.), so dass sich Kosten- und Umsatzorientierung in ihrer Erfolgswirkung offenbar weder behindern, noch sonderlich ergänzen. Da dieser Bereich als klassisches Feld für konträre Ziele gilt, diese Ziele jedoch auch kompatibel gestaltet sein können,<sup>871</sup> besteht hier weiterer Forschungsbedarf zur idealen Ausgestaltung, so dass die Zielorientierungen auch förderlich für das übergeordnete Ziel einer hohen Distribution Service Performance gestaltet sein können. Für die Wirkung der Kooperationsqualität auf das Erfolgsmaß zeigt sich eine ähnlich hohe Wirkungsstärke wie im Strukturmodell zu Integrationsmechanismen (+0,21;  $p < 0,001$ ).

Im Hinblick auf die *Erfolgswirkungen* beträgt der Erklärungsgehalt im Strukturmodell 7,3% der Varianz der Distribution Service Performance. Die Pfade von Unterschieden in Orientierungen zur Distribution Service Performance leisten damit einen kleinen zusätzlichen Erklärungsbeitrag im Vergleich zur einer reinen Wirkung der Qualität der Kooperation auf das Erfolgsmaß.<sup>872</sup>

Die gemeinsame Betrachtung von *direkten und indirekten Effekten* erweitert das Bild zu Erfolgswirkungen der Unterschiede in Orientierungen. Durch den Pfad von der Kooperationsqualität auf die Distribution Service Performance ergeben sich neben den direkten Auswirkungen der Thought World Differenzen auf die Distribution Service Performance auch indirekte Auswirkungen in Form einer Mediation durch die Qualität der Kooperation. Die standardisierten Pfadstärken werden in Tabelle 7-3 aufgeführt und ihre Interpretation im Folgenden vorgestellt. Aufgrund der nicht signifikanten Wirkungen sind die Effekte bei Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung sowie zeitlicher Orientierung sehr schwach. Bei Kosten- und Umsatzorientierung wird jedoch ein gegenläufiger Effekt deutlich. Während der direkte Pfad auf die Distribution Service Performance ein positives Vorzeichen

---

<sup>871</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.1. Vgl. auch Schramm-Klein (2004), S. 2 ff.

<sup>872</sup> Wenn diese Pfade im Modell eliminiert werden, liegt  $R^2$  der Distribution Service Performance bei 5,9%. Vgl. auch Abschnitt 7.1.1 zum Modell mit Integrationsmechanismen, in dem der Erklärungsgehalt der Qualität der Kooperation 6,2% beträgt.



trägt, ist der indirekte Effekt durch die negative Wirkung auf die Qualität der Kooperation negativ, so dass sich die Wirkungen gegenseitig abschwächen. Unterschiede in Kosten- und Umsatzorientierung sind damit tendenziell förderlich für den gemeinsamen Erfolg von Logistik und Vertrieb, was jedoch durch eine schlechtere Kooperation, die diese unterschiedlichen Zielsetzungen mit sich bringen, zum Teil wieder aufgehoben wird.

|  | Direkter Effekt | Indirekter Effekt | Gesamter Effekt |
|--|-----------------|-------------------|-----------------|
| Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung  | +0,05           | -0,02             | +0,03           |
| Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung | -0,14           | -0,05             | -0,19           |
| Thought World Differenzen in zeitlicher Orientierung         | +0,01           | +0,00             | +0,01           |

**Tabelle 7-3: Direkte, indirekte und gesamte Effekte der Differenzen in der Orientierung auf die Distribution Service Performance<sup>873</sup>**

Bei Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung addieren sich hingegen die negativen Effekte, sowohl direkt auf die Distribution Service Performance als auch indirekt über die Qualität der Kooperation, so dass ein gesamter Effekt von -0,19 auftritt. Insofern ergibt sich hinsichtlich dieser Thought World Differenz eine klare Aussage. Differenzen zwischen Logistik und Vertrieb sollten vermieden werden, da sie schädlich für die interfunktionale Kooperation und den gemeinsamen Erfolg im Distribution Service sind.<sup>874</sup> Diese Wirkung von unterschiedlichen Objektorientierungen von Logistik und Vertrieb auf zwei Ebenen unterstreicht deren Bedeutung als wichtiger Dimension von Thought World Differenzen. Eine Verringerung der Differenzen bildet nicht nur einen Ansatzpunkt für die Verbesserung der Kooperation von Logistik und Vertrieb, sondern auch für die Verbesserung der Distribution Service Performance, die über direkte und indirekte Effekte beeinflusst wird.

### 7.2.1.2 Betrachtung der Kontrollvariablen

Die Kontrollvariablen haben in den alternativen Modellen zu Orientierungsdifferenzen einen vergleichbaren Einfluss wie in den Modellen mit Integrationsmechanismen, d. h., *interne Dynamik* und die *Bedeutung der Logistikleistung* zeigen wieder Einflüsse, während *Marktdynamik* keinen nennenswerten Einfluss auf die Variablen und Beziehungen des Modells aufweist. Alle Modelle haben sehr zufriedenstellende Gütemaße (vgl. Tabelle 7-4).

<sup>873</sup> Die Tabelle zeigt die standardisierten Regressionskoeffizienten.

<sup>874</sup> Um diese Differenzen zu verringern, könnte das Management bspw. eine konsequente Kundenorientierung in beiden Abteilungen betonen, fördern und in den Zielsetzungen verankern. Dies würde zudem Kooperation und Distribution Service Performance gleichzeitig positiv beeinflussen. Vgl. hierzu Abschnitt 7.2.1.3.

Im Modell mit der *internen Dynamik* ergeben sich signifikante negative Einflüsse der Variable selbst auf die Qualität der Kooperation (-0,13;  $p < 0,05$ ) und die Distribution Service Performance (-0,12;  $p < 0,1$ ), entsprechend steigen auch die Erklärungsgehalte beider abhängigen Variablen. Der im Grundmodell schwächste signifikante Pfad von Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung auf die Kooperation wird im Modell mit interner Dynamik so weit abgeschwächt, dass er nicht signifikant wird (-0,09; n.s.). Damit ist die Wirkung von Unterschieden in der Kosten- und Umsatzorientierung auf die Kooperationsqualität im Modell generell als schwach zu beurteilen. Die Wirkung dieser Thought World Differenz auf die Distribution Service Performance wird zwar etwas erhöht, bleibt aber nicht signifikant.<sup>875</sup>

Im Modell mit der *Bedeutung der Logistikleistung* ergibt sich eine signifikante positive Wirkung auf die Distribution Service Performance (+0,34;  $p < 0,001$ ). Außerdem hat die Variable einen direkten positiven Einfluss auf die Kooperationsqualität (+0,14;  $p < 0,05$ ). Der Erklärungsgehalt der Qualität der Kooperation und des Erfolgskonstruktes steigen entsprechend. Eine hohe Bedeutung der Logistikleistungen bewirkt offenbar höhere Anstrengungen der Unternehmen, eine gute Kooperation und eine hohe Leistung zu erreichen. Hinsichtlich der unterschiedlichen Orientierungen von Logistik und Vertrieb bleiben die meisten Pfade im Modell unverändert. Die Wirkungen von Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung auf beide abhängige Variablen werden allerdings schwächer, ebenso die Wirkung der Kooperationsqualität auf die Distribution Service Performance, beide Pfade bleiben aber signifikant.<sup>876</sup>

In Summe zeigen sich die Auswirkungen von Differenzen in den Orientierungen von Logistik und Vertrieb als relativ stabil bei der Berücksichtigung der Kontrollvariablen. Lediglich die Wirkung von Unterschieden in Kosten- und Umsatzorientierung auf die Qualität der Kooperation ist als relativ schwach zu bewerten. Unterschiede zeigen sich am ehesten, wenn interne Dynamik als Kontrollvariable aufgenommen wird und etwas weniger bei der Berücksichtigung der Bedeutung der Logistikleistungen, während der Einfluss von Marktdynamik vernachlässigbar ist.

---

<sup>875</sup> Bei beiden Pfaden konnte ein Mehrgruppenvergleich keine Moderation belegen.

<sup>876</sup> In diesem Modell konnte mit einem Mehrgruppenvergleich keine Moderation festgestellt werden.

| <b>Gütekriterien der Strukturmodelle im Vergleich</b>  |                                  |   |                     |                                    |            |
|--|----------------------------------|---|---------------------|------------------------------------|------------|
|  |                                  | <b>Strukturmodell jeweils mit Kontrollvariable als zusätzlicher exogener Variable</b> |                     |                                    |            |
| <b>Gütemaß</b>   | <b>Grundmodell</b>               | <b>Interne Dynamik</b>  | <b>Marktdynamik</b> | <b>Bedeutung der Log.-leistung</b> |            |
| $\chi^2/df$  | 1,05                             | 1,28  | 1,06                | 1,05                               |            |
| TLI  | 1,00                             | 0,99  | 1,00                | 1,00                               |            |
| CFI  | 1,00                             | 0,99  | 1,00                | 1,00                               |            |
| RMSEA  | 0,012                            | 0,029   | 0,013               | 0,012                              |            |
| SRMR   | 0,029                            | 0,036   | 0,032               | 0,027                              |            |
| <b>Pfadstärken und Erklärungsgehalte der Strukturmodelle im Vergleich</b>                        |                                  |   |                     |                                    |            |
| <b>Wirkung von</b>   | <b>Wirkung auf</b>               |   |                     |                                    |            |
| Qualität der Kooperation   | Distribution Service Performance | +0,21 ****  | +0,20 ***           | +0,21 ****                         | +0,17 ***  |
| Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung                                      | Qualität der Kooperation         | -0,11 *   | -0,09 n.s.          | -0,11 *                            | -0,11 *    |
| Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung                                     | Qualität der Kooperation         | -0,23 ****  | -0,23 ****          | -0,23 ****                         | -0,21 **** |
| Thought World Differenzen in zeitlicher Orientierung   | Qualität der Kooperation         | +0,01 n.s.  | +0,02 n.s.          | +0,01 n.s.                         | +0,01 n.s. |
| Thought World Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung                                      | Distribution Service Performance | +0,05 n.s.  | +0,07 n.s.          | +0,05 n.s.                         | +0,05 n.s. |
| Thought World Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung                                     | Distribution Service Performance | -0,14 **  | -0,14 **            | -0,14 **                           | -0,10 *    |
| Thought World Differenzen in zeitlicher Orientierung   | Distribution Service Performance | +0,01 n.s.  | +0,02 n.s.          | +0,01 n.s.                         | +0,01 n.s. |
| Kontrollvariable   | Qualität der Kooperation         |   | -0,13 **            | +0,01 n.s.                         | +0,14 **   |
| Kontrollvariable   | Distribution Service Performance |   | -0,12 *             | +0,00 n.s.                         | +0,32 **** |
| R <sup>2</sup> Qualität der Kooperation  |                                  | 0,080   | 0,096               | 0,080                              | 0,098      |
| R <sup>2</sup> Distribution Service Performance  |                                  | 0,073   | 0,087               | 0,073                              | 0,174      |
| (n.s.); *, **, ***, ****: Wirkung nicht signifikant; signifikant auf 10%-, 5%-, 1%-, 0,1%-Niveau |                                  |   |                     |                                    |            |

**Tabelle 7-4: Grundmodell zu Differenzen in Orientierungen und Strukturmodelle mit Kontrollvariablen im Vergleich**

### 7.2.1.3 Wirkung von Thought Worlds im Bereich Orientierungen

Wie das erste Strukturmodell zu Thought World Differenzen im Bereich Orientierungen gezeigt hat, sind diese mit ihren negativen Auswirkungen größtenteils eine Barriere der Kooperation von Logistik und Vertrieb. Zusätzlich erweisen sich zumindest Unterschiede in Prozess- und Kundenorientierung als hinderlich für die Distribution Service Performance.

Damit stellt sich die Frage nach einem Ansatzpunkt, um diese negativen Wirkungen zu verhindern. Das bedeutet zunächst, die Differenzen in den Thought Worlds beider Abteilungen zu minimieren.

Um eine differenzierte Aussage zu erhalten, ob sich eine der Abteilungen eher als Ansatzpunkt für Veränderungen der Orientierungen anbietet, um Kooperation und Distribution Service Performance zu erhöhen und möglichst gleichzeitig zu optimieren, werden im Strukturmodell die Wirkungen der separaten Orientierungen von Logistik und Vertrieb auf deren Qualität der Kooperation und die Distribution Service Performance untersucht (vgl. Abbildung 7-3). Damit wird auf Forschungsfrage 4 nach den Wirkungen der separaten Orientierungen von Logistik und Vertrieb eingegangen.<sup>877</sup> Da für die Wirkungen der separaten Orientierungen keine Hypothesen aufgestellt wurden, ist dieses Modell als ergänzende Post-hoc-Analyse angelegt.<sup>878</sup> Es liegt eine sehr hohe Modellgüte vor, wie aus Abbildung 7-3 ersichtlich wird. Bemerkenswert sind in diesem Modell außerdem die Erklärungsgehalte von 7,6% der Varianz der Kooperation und 13,1% der Varianz der Distribution Service Performance. Von 12 untersuchten Pfaden der Wirkungen von Orientierungen erweisen sich 5 als signifikant. Die Interpretation der Wirkung der *separaten* Orientierungen wird im Folgenden diskutiert und zu den Ergebnissen aus den Modellen zu *Orientierungsdifferenzen* in Bezug gesetzt.<sup>879</sup>

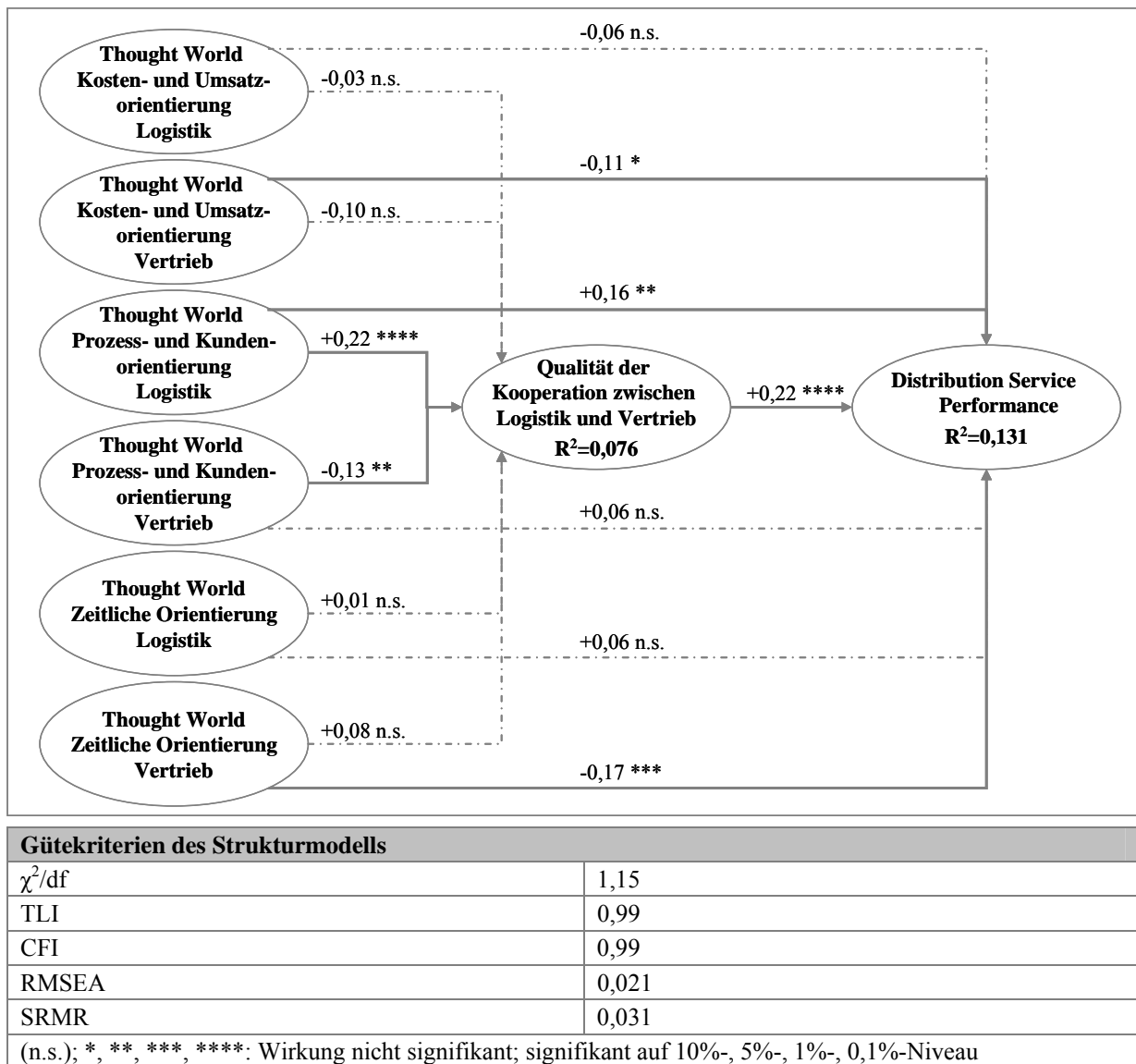
Von den separaten Zielorientierungen, also *Kosten- oder Umsatzorientierung* von Logistik und Vertrieb, gehen keine signifikanten Wirkungen auf deren Kooperationsqualität aus. Das bedeutet, dass die Kooperation verbessert würde, solange die Differenzen der Orientierungen beider Abteilungen geschmälert werden. Das ist der Fall, wenn beide Abteilungen sich in Richtung Kostenorientierung annähern, aber genauso, wenn beide Abteilungen umsatzorientiert wären. Die Konfliktursachen werden dann gemindert und die Kooperation beider Abteilungen vereinfacht.

---

<sup>877</sup> Vgl. Abschnitt 1.2.

<sup>878</sup> Vgl. Abschnitt 4.4.

<sup>879</sup> Vgl. im Folgenden jeweils Abschnitt 7.2.1.1.



**Abbildung 7-3: Strukturmodell zu separaten Orientierungen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance**

Für eine Verbesserung der Distribution Service Performance durch die Zielorientierungen ist nur die Orientierung des Vertriebs ausschlaggebend, da von Differenzen in Kosten- und Umsatzorientierung keine direkte signifikante Wirkung auf die Distribution Service Performance ausgeht und auch die Orientierung der Logistiker keine signifikante Wirkung hat. Je umsatzorientierter der Vertrieb ist, desto schlechter wird der Erfolg im Distribution Service, was eine verminderte Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei der Erfüllung bestehender und geänderter Kundenwünsche bedeutet. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass eine erhöhte Umsatzorientierung dazu führt, dass der Vertrieb bestrebt ist, eine hohe Variantenvielfalt aufzubauen und anspruchsvolle Zusagen an die Kunden zu machen, um hohe Umsätze zu erzielen. Dies kann in einer mangelnden Umsetzbarkeit von Aufträgen bzw. Kundenwünschen aufgrund zu hoher Mengen bzw. Ansprüche resultieren, so dass die

Distribution Service Performance als Maß der Erfüllung von Kundenwünschen sinkt.<sup>880</sup> Zur Verbesserung der Distribution Service Performance ist entsprechend eine stärkere Kostenorientierung des Vertriebs anzustreben.

Bei bestehenden Thought World Differenzen zwischen Logistik und Vertrieb würde damit gleichzeitig die Qualität der Kooperation verbessert, was ein erwünschter Nebeneffekt wäre und sich auch indirekt positiv auf die Distribution Service Performance auswirkt. Erst die gesamthafte Betrachtung der Ergebnisse der Wirkungen von Thought Worlds und Thought World Differenzen zeigt also, dass es sich eher lohnt, bei Veränderungen an der Orientierung des Vertriebs anzusetzen, um ein in Summe optimiertes Ergebnis zu erzielen.

Unter den Orientierungen zeigen sich die Objektorientierungen, also *Kunden- oder Prozessorientierung* von Logistik und Vertrieb auch in diesem Modell als stärkster Treiber der Qualität der Kooperation und der Distribution Service Performance. Indem eine Veränderung der Logistik in Richtung Kundenorientierung einen positiven Effekt auf die Kooperationsqualität hat und umgekehrt eine Veränderung des Vertriebs in Richtung Prozessorientierung,<sup>881</sup> ist es für die Kooperation beider Abteilungen am förderlichsten, wenn sie sich in ihren Orientierungen einander annähern.<sup>882</sup> Gleichzeitig würden die Unterschiede beider Abteilungen minimiert, was den positiven Effekt auf die Kooperation verstärkt. Dabei ist die Logistik der stärkere Hebel mit einem Pfadkoeffizienten von +0,22 ( $p < 0,001$ ), während der Effekt von einer Veränderung des Vertriebs -0,13 ( $p < 0,05$ ) beträgt. Bei entsprechenden Veränderungen beider Bereiche würde eine Wirkung über die Verringerung der Thought World Differenz als Nebeneffekt hinzukommen. Das Ergebnis unterstreicht die Argumentation, dass das gegenseitige Verständnis wächst und die Kooperation gefördert wird, wenn beide Abteilungen sich nicht nur auf ihr abteilungstypisches Objekt fokussieren, sondern sich einander annähern.

---

<sup>880</sup> Vgl. Ellinger/Keller/Hansen (2006), S. 8, die beschreiben, dass eine starke Umsatzorientierung des Vertriebs von der Logistik aufgefasst werden kann, als würde keine Rücksicht auf die Konsequenzen genommen. Vgl. auch Schramm-Klein (2004), S. 4-5, die beschreibt, dass als Folge der Umsatzgenerierung als Zielgröße eine hohe Variantenvielfalt durch das Marketing angestrebt wird, um dem Wunsch der Kunden nach Abwechslung („variety seeking“) zu begegnen.

<sup>881</sup> Bei der Wirkung der Orientierung des Vertriebs auf die Qualität der Kooperation bedeutet das negative Vorzeichen, dass eine mehr kundenorientierte Aufstellung (im Vergleich zur stärkeren Prozessorientierung) sich als schädlich für die Kooperation erweist.

<sup>882</sup> Wie in Abschnitt 2.3.2.2 beschrieben, kann eine Annäherung bedeuten, dass Prozess- und Kundenorientierung zueinander kompatibel gestaltet werden und der Gegensatz so aufgehoben wird. Aus der Messung der Aussagen kann allerdings nicht geschlossen werden, wo der Idealpunkt liegt, an dem Logistik und Vertrieb sich auf dem semantischen Differenzial von Prozess- und Kundenorientierung treffen sollten. Dies muss nicht unbedingt die ausgewogene Mitte, also der Skalenwert 4 sein. Da die Logistik im Mittel einen Skalenwert von 4,0 und der Vertrieb von 5,9 aufweisen (vgl. Abschnitt 6.3.9), kann angenommen werden, dass beide Bereiche stärker kundenorientiert als prozessorientiert sein sollten und sich darin möglichst ähnlich sein sollten.

Wie bei der Kooperationswirkung ist auch im Hinblick auf die Verbesserung der Distribution Service Performance eine stärkere Kundenorientierung der Logistik der stärkere Hebel. Sie zeigt eine positive Wirkung auf das Erfolgsmaß (+0,16;  $p < 0,05$ ) und trägt gleichzeitig dazu bei, die Differenzen zu minimieren, die sich ihrerseits negativ auf die Distribution Service Performance auswirken. Von der Orientierung des Vertriebs geht hingegen keine signifikante Wirkung auf die Distribution Service Performance aus. Dieses Ergebnis stützt besonders Beiträge, die die Bedeutung der Kundenorientierung betonen und diese insbesondere für die Logistik fordern.<sup>883</sup> In Summe sollten also beide Abteilungen für die Verbesserung beider abhängiger Variablen sich einander in ihren Objektorientierungen annähern, wobei eine stärkere Kundenorientierung der Logistik den stärker wirksamen Ansatzpunkt darstellt.

Da *Differenzen in der zeitlichen Orientierung* von Logistik und Vertrieb keine Wirkungen auf Kooperationsqualität und Distribution Service Performance zeigen, können die Effekte der separaten Orientierungen ohne deren Berücksichtigung interpretiert werden. Die individuellen zeitlichen Orientierungen der Abteilungen haben mit einer Ausnahme keine signifikanten Wirkungen auf die abhängigen Variablen. Lediglich die zeitliche Orientierung des Vertriebs weist einen negativen Effekt auf die Distribution Service Performance auf (-0,17;  $p < 0,01$ ), so dass sich eine eher langfristige Orientierung des Vertriebs als negativ erweist. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass der Vertrieb, wenn er kurzfristiger plant bzw. agiert, eher auf die Flexibilitätsaspekte der Distribution Service Performance eingehen kann. Mit einer kürzeren zeitliche Orientierung kann der Vertrieb besser kurzfristige Änderungen unterstützen und gemeinsam mit der Logistik verwirklichen und bringt ggf. ein höheres Verständnis für die kurzfristiger ausgelegten Terminpläne der Logistik auf, die durch gegebene Zeitrahmen verschiedener Transportmodi geprägt sind.<sup>884</sup>

## **7.2.2 Empirische Ergebnisse zu Kompetenzen**

### **7.2.2.1 Wirkungen von Thought World Differenzen im Bereich Kompetenzen**

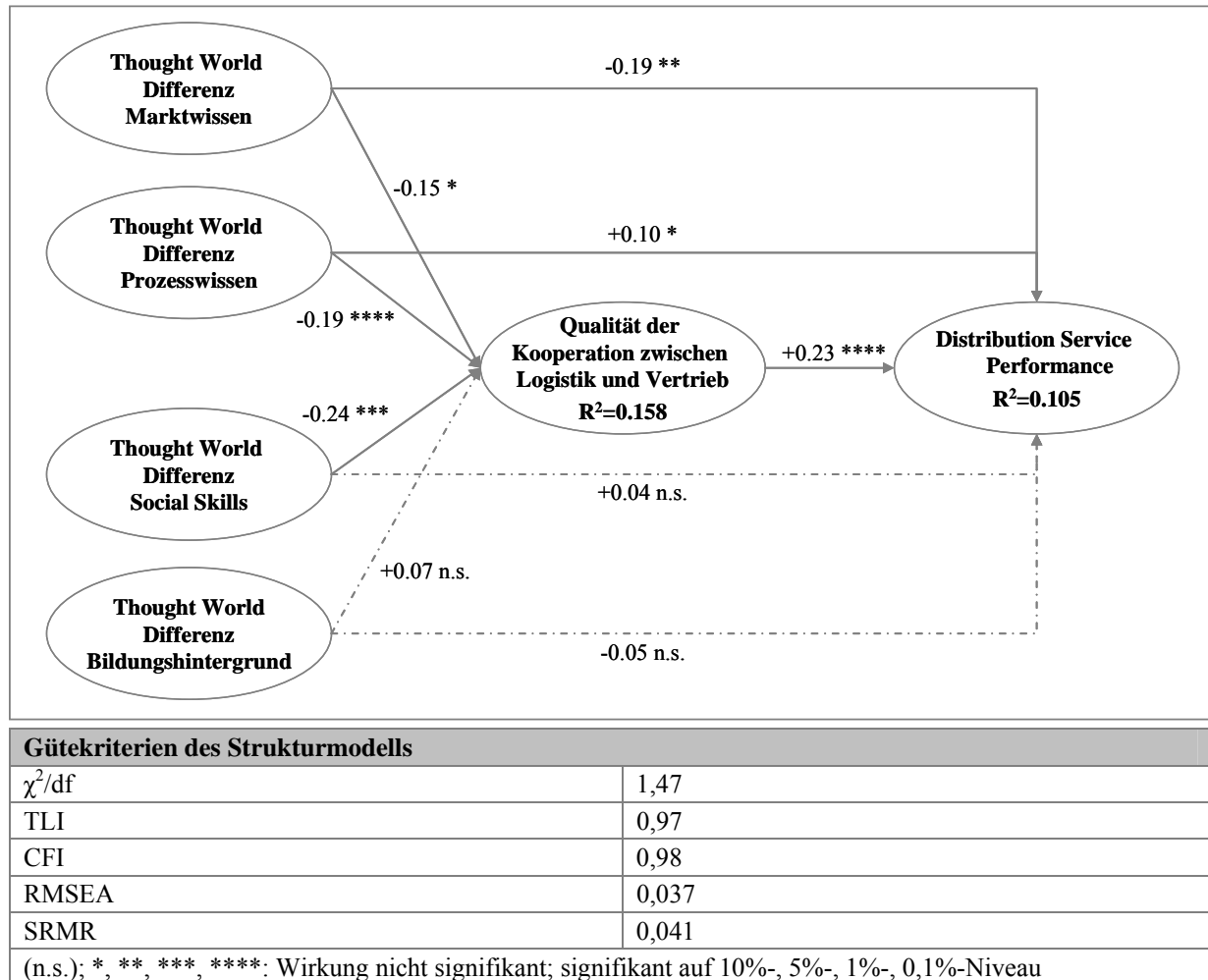
Mit dem ersten Strukturmodell zu Kompetenzen wird die Wirkung von Kompetenzunterschieden von Logistik und Vertrieb auf deren Qualität der Kooperation und

---

<sup>883</sup> Vgl. Fugate/Mentzer/Flint (2008), S. 1 ff., Flint et al. (2005), S. 27 ff., Bowersox/Mentzer/Spoh (2008), S. 86-88.

<sup>884</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.3.2.

die Distribution Service Performance zur Beantwortung der Forschungsfrage 3 untersucht. Das Modell erfüllt die relevanten Gütekriterien, wie aus Abbildung 7-4 hervorgeht.<sup>885</sup>



**Abbildung 7-4: Strukturmodell zu Differenzen in Kompetenzen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance**

In Bezug auf die *Wirkungen der Unterschiede in Kompetenzen auf die Kooperationsqualität* können drei der vier Hypothesen bestätigt werden. Im Modell werden 15,8% der Varianz der Qualität der Kooperation erklärt.

Die Hypothesen zu negativen Auswirkungen von Unterschieden in der Stärke des Fachwissens können für beide betrachteten Bereiche des Fachwissens bestätigt werden. *Unterschiede im Prozesswissen* weisen dabei einen stärkeren negativen Effekt auf die Kooperationsqualität auf (-0,19;  $p < 0,001$ ) als *Unterschiede im Marktwissen* (-0,15;  $p < 0,1$ ).

<sup>885</sup> Bei diesem Modell zeigte eine alternative Schätzung, in der die Kompetenzdifferenzen als quadrierte Differenz der Indikatoren operationalisiert wurden, vergleichbare Aussagen bei nur leicht schlechteren Gütemaßen. Wirkungsrichtungen und Pfadstärken waren ähnlich zum Modell mit dem jeweiligen Betrag der Differenz. Allerdings verlor der Pfad von Kompetenzdifferenzen im Marktwissen zur Kooperationsqualität seine Signifikanz, ebenso der Pfad zur Distribution Service Performance (mit  $p=0,10$ ).



Diese Wirkungen stützen Forderungen, dass Logistik und Vertrieb ihr Fachwissen im jeweils anderen Bereich ausbauen, um das gegenseitige Verständnis zu fördern.<sup>886</sup>

Den stärksten Effekt des Modells haben *Unterschiede in den Social Skills* mit einem standardisierten Pfadkoeffizienten von -0,24 ( $p < 0,001$ ) auf die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb. Dies unterstreicht die Hypothese, dass unterschiedliche Social Skills die Kooperation beeinträchtigen, indem die Abteilung mit geringeren Social Skills in Diskussionen und Entscheidungsprozessen Probleme hat, auf Augenhöhe zu argumentieren.<sup>887</sup> Die Hypothese zu negativen Effekten von *unterschiedlichen fachlichen Bildungshintergründen* auf die Kooperationsqualität konnte nicht bestätigt werden (+0,07; n.s.). Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass die Abteilungen gemischt besetzt sind und damit technische und betriebswirtschaftliche Bildungshintergründe nicht kongruent zu den Abteilungsgrenzen sind, so dass Unterschiede sowohl innerhalb als auch zwischen den Abteilungen bestehen und damit weniger stark durchschlagen.

In Bezug auf die *Erfolgswirkungen* wird die Hypothese zur positiven Wirkung der Kooperationsqualität auf die Distribution Service Performance wieder bekräftigt (+0,23;  $p < 0,001$ ). Zur Erfolgswirkung der Kompetenzdifferenzen können im Modell zwei der vier Hypothesen bestätigt und ihre Wirkungsrichtungen ermittelt werden. Dieses Strukturmodell weist einen vergleichsweise hohen Erklärungsgehalt der Varianz der *Distribution Service Performance* von 10,5% auf.

*Unterschiedliche Social Skills und fachliche Bildungshintergründe* weisen entgegen den entsprechenden Hypothesen keinen signifikanten Zusammenhang zur Distribution Service Performance auf. Die signifikanten Pfade gehen vielmehr von Unterschieden in Fachkompetenzen aus. Allerdings haben *Unterschiede im Marktwissen und im Prozesswissen* gegensätzliche Wirkrichtungen. Während Unterschiede im Marktwissen die Distribution Service Performance beeinträchtigen (-0,19;  $p < 0,05$ ), sind unterschiedliche Niveaus im Prozesswissen förderlich für den Erfolg (+0,10;  $p < 0,1$ ).

Die Betrachtung von *direkten und indirekten Effekten* (vgl. Tabelle 7-5), insbesondere bei den signifikanten Pfaden, liefert wieder einen zusätzlichen Beitrag zum Verständnis, wie die Distribution Service Performance beeinflusst wird. So wird der negative Effekt von Kompetenzdifferenzen im Marktwissen noch klarer ersichtlicher, da sich die direkte und die

---

<sup>886</sup> Vgl. Flint/Mentzer (2000), S. 27 ff., Bowersox/Mentzer/Speth (2008), S. 93, Garver/Mentzer (2000b), S. 118, 126.

<sup>887</sup> Dies wird außerdem bestätigt von den Ergebnissen zur Wirkung der separaten Social Skills, vgl. Abschnitt 7.2.2.3. Vgl. auch Abschnitt 4.3.6.2.

indirekte negative Wirkung auf die Distribution Service Performance addieren. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass sich eine gemeinsame Wissensbasis im Marktwissen für Logistik und Vertrieb auf zwei Ebenen positiv auswirken würde. Die Abteilungen würden einerseits durch ein gemeinsames Verständnis besser kooperieren und ihren Erfolg darüber positiv beeinflussen sowie zusätzlich direkt eine höhere Leistungsfähigkeit in der Distribution erzielen. Dieses Ergebnis unterscheidet sich von dem von Homburg/Jensen (2007) an der Schnittstelle von Marketing und Vertrieb, wo Unterschiede im Marktwissen keine direkte Wirkung auf ein gemeinsames Erfolgsmaß beider Abteilungen (Markterfolg der Business Unit) aufweisen.<sup>888</sup> Anscheinend ist ein gemeinsames Verständnis durch ein möglichst gleiches Niveau im Marktwissen besonders wichtig für Logistik und Vertrieb, um durch gute Zusammenarbeit und eine gemeinsame Wissensbasis die Kundenwünsche in der Distribution erfüllen zu können.

|   | Direkter Effekt | Indirekter Effekt | Gesamter Effekt |
|---|-----------------|-------------------|-----------------|
| Thought World Differenzen im Marktwissen                    | -0,19           | -0,03             | -0,22           |
| Thought World Differenzen im Prozesswissen                  | +0,10           | -0,04             | +0,06           |
| Thought World Differenzen in Social Skills                  | +0,04           | -0,06             | -0,02           |
| Thought World Differenzen im fachlichen Bildungshintergrund | -0,05           | +0,02             | -0,03           |

**Tabelle 7-5: Direkte, indirekte und gesamte Effekte der Differenzen in Kompetenzen auf die Distribution Service Performance<sup>889</sup>**

Bei Unterschieden im Prozesswissen liegt insgesamt ein positiver Effekt auf den gemeinsamen Distributionserfolg vor. Dieser wird überwiegend vom direkten positiven Effekt geprägt. Eine gewisse Spezialisierung der Abteilungen im Prozesswissen scheint aus der Erfolgsperspektive also angebracht zu sein.<sup>890</sup> Gleichzeitig erschwert diese Spezialisierung aber die Kooperation, so dass durch den negativen indirekten Effekt über eine beeinträchtigte Kooperation der Gesamteffekt etwas geschwächt wird. Das Ergebnis ist eine schwach positive Wirkung auf die Distribution Service Performance. Für die Unternehmenspraxis impliziert dieses Ergebnis, dass die zu optimierende Zielgröße transparent sein muss. Spielt der Distributionserfolg im Unternehmen eine wichtige Rolle, können Unterschiede im Prozesswissen von Logistik und Vertrieb hingenommen werden, auch wenn dadurch die Zusammenarbeit beider Abteilungen beeinträchtigt werden kann.

<sup>888</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 131.

<sup>889</sup> Die Tabelle zeigt die standardisierten Regressionskoeffizienten.

<sup>890</sup> Vgl. auch Abschnitt 7.2.2.3 zur einzelnen Wirkung des Prozesswissens jeweils von Logistik und Vertrieb. Vgl. auch die in der Praxis bestehenden Unterschiede, die in Abschnitt 6.3.9 dargestellt sind.

Da die direkten Wirkungen von Unterschieden in Social Skills und fachlichem Bildungshintergrund nur sehr schwach und nicht signifikant sind, ergibt sich auch mit der Addition des indirekten Effektes keine starke Beeinflussung der Distribution Service Performance. In Bezug auf die Erfolgswirkung von Social Skills ist dies ein verändertes Ergebnis im Vergleich zur Studie von Homburg/Jensen (2007), wo Unterschiede in Social Skills von Marketing und Vertrieb sich negativ auf die Marktleistung auswirken.<sup>891</sup> In Bezug auf die Marktleistung ist die Bedeutung von Social Skills für Beziehungsaufbau und -pflege zu den Kunden sehr offensichtlich. Der Zusammenhang zum Distributionserfolg ist hingegen offenbar nur sehr indirekt gegeben. Er sollte zwar von den Social Skills beeinflusst werden, da er unter anderem vom Verständnis der Kundenbedürfnisse abhängt, was wiederum durch gute Kundenbeziehungen gefördert wird, kann in den Modellen dieser Arbeit aber nicht belegt werden.<sup>892</sup>

#### 7.2.2.2 Betrachtung der Kontrollvariablen

Ähnlich wie in den Modellen mit unterschiedlichen Orientierungen sind auch die Kompetenzdifferenzen in ihren Wirkungen auf Kooperationsqualität und Distribution Service Performance relativ stabil (vgl. Tabelle 7-6). Es ergeben sich nur mäßige Veränderungen der Pfade. Alle Modelle weisen zufriedenstellende Gütekriterien auf. Es zeigt sich außerdem wieder, dass interne Dynamik und die Bedeutung der Logistikleistung die Modelle sowie insbesondere die abhängigen Variablen stärker beeinflussen als *Marktdynamik*, deren Einfluss vernachlässigbar ist.

Im Modell, in dem die *interne Dynamik* zusätzlich als Kontrollvariable aufgenommen wurde, ergeben sich signifikante negative Einflüsse auf die Kooperationsqualität (-0,17;  $p < 0,01$ ) und die Distribution Service Performance (-0,17;  $p < 0,01$ ), die jeweils zu einem erhöhten Erklärungsgehalt führen (18,6% respektive 13,1%). In diesem Modell wird der Effekt der Qualität der Kooperation auf die Distribution Service Performance geschwächt. Auch der Effekt von Kompetenzdifferenzen im Prozesswissen auf die Qualität der Kooperation wird verringert, so dass die Kooperation weniger stark beeinträchtigt wird. Kompetenzdifferenzen im Marktwissen wirken sich hingegen stärker negativ aus, sowohl auf die Kooperationsqualität als auch auf die Distribution Service Performance. Auch die Wirkung

---

<sup>891</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 131.

<sup>892</sup> Auch in der Betrachtung der einzelnen Wirkungen der Social Skills der Logistiker und Vertriebler zeigt sich keine direkte Erfolgswirkung, vgl. Abschnitt 7.2.2.3.

von Kompetenzdifferenzen im Prozesswissen auf die Erfolgsvariable wird verstärkt, wobei es sich um einen stärkeren positiven Effekt handelt.<sup>893</sup> Die weiteren Pfade ändern sich kaum.

| Gütekriterien der Strukturmodelle im Vergleich   |                                  |  |              |                             |            |
|--|----------------------------------|--|--------------|-----------------------------|------------|
| Gütemaß  | Grundmodell                      | Strukturmodell jeweils mit Kontrollvariable als zusätzlicher exogener Variable |              |                             |            |
|  |                                  | Interne Dynamik  | Marktdynamik | Bedeutung der Log.-leistung |            |
| $\chi^2/df$  | 1,47                             | 1,57   | 1,44         | 1,34                        |            |
| TLI  | 0,97                             | 0,96   | 0,97         | 0,98                        |            |
| CFI  | 0,98                             | 0,97   | 0,97         | 0,98                        |            |
| RMSEA  | 0,037                            | 0,040  | 0,036        | 0,031                       |            |
| SRMR   | 0,041                            | 0,035  | 0,042        | 0,039                       |            |
| Pfadstärken und Erklärungsgehalte der Strukturmodelle im Vergleich                               |                                  |  |              |                             |            |
| Wirkung von  | Wirkung auf                      |  |              |                             |            |
| Qualität der Kooperation   | Distribution Service Performance | +0,23 ****   | +0,19 ***    | +0,22 ****                  | +0,17 ***  |
| Thought World Diff. im Marktwissen   | Qualität der Kooperation         | -0,15 *  | -0,18 **     | -0,15 *                     | -0,13 *    |
| Thought World Diff. im Prozesswissen   | Qualität der Kooperation         | -0,19 ****   | -0,17 ***    | -0,19 ****                  | -0,20 **** |
| Thought World Diff. in Social Skills   | Qualität der Kooperation         | -0,24 ***  | -0,24 ***    | -0,25 ***                   | -0,24 ***  |
| Thought World Diff. im fachl. Bildungshintergrund  | Qualität der Kooperation         | +0,07 n.s.   | +0,06 n.s.   | +0,07 n.s.                  | +0,08 n.s. |
| Thought World Diff. im Marktwissen   | Distribution Service Performance | -0,19 **   | -0,22 ***    | -0,19 **                    | -0,17 **   |
| Thought World Diff. im Prozesswissen   | Distribution Service Performance | +0,10 *  | +0,12 *      | +0,11 *                     | +0,08 n.s. |
| Thought World Diff. in Social Skills   | Distribution Service Performance | +0,04 n.s.   | +0,03 n.s.   | +0,04 n.s.                  | +0,03 n.s. |
| Thought World Diff. im fachl. Bildungshintergrund  | Distribution Service Performance | -0,05 n.s.   | -0,05 n.s.   | -0,05 n.s.                  | -0,02 n.s. |
| Kontrollvariable   | Qualität der Kooperation         |  | -0,17 ***    | +0,02 n.s.                  | +0,15 **   |
| Kontrollvariable   | Distribution Service Performance |  | -0,17 ***    | +0,03 n.s.                  | +0,31 **** |
| R <sup>2</sup> Qualität der Kooperation  |                                  | 0,158  | 0,186        | 0,159                       | 0,179      |
| R <sup>2</sup> Distribution Service Performance  |                                  | 0,105  | 0,131        | 0,106                       | 0,196      |
| (n.s.); *, **, ***, ****: Wirkung nicht signifikant; signifikant auf 10%-, 5%-, 1%-, 0,1%-Niveau |                                  |  |              |                             |            |

**Tabelle 7-6: Grundmodell zu Differenzen in Kompetenzen und Strukturmodelle mit Kontrollvariablen im Vergleich**

Die *Bedeutung der Logistikleistungen* wirkt positiv auf die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb (+0,15;  $p < 0,05$ ) und auf die Distribution Service Performance (+0,31;  $p < 0,001$ ). Bei beiden abhängigen Variablen steigt der Erklärungsgehalt gegenüber dem

<sup>893</sup> Im Mehrgruppenvergleich mit hoher und niedriger interner Dynamik zeigte sich keine signifikante Moderation der einzelnen Pfade des Strukturmodells.

Modell ohne Kontrollvariable. Im Modell mit der Bedeutung der Logistikleistungen werden 17,9% der Varianz der Kooperationsqualität erklärt. Der Erklärungsgehalt für die Distribution Service Performance verdoppelt sich nahezu und liegt bei 19,6%. Im Modell sind einige Effekte schwächer als im Modell ohne Kontrollvariable, sie bleiben jedoch zumeist signifikant. Nur die positive Wirkung von Thought World Differenzen im Prozesswissen auf die Distribution Service Performance verliert im Modell mit der Bedeutung der Logistikleistung ihre Signifikanz, die als relativ schwach zu beurteilen ist. Die negativen Wirkungen von Unterschieden im Marktwissen auf die abhängigen Variablen werden jeweils abgeschwächt. Auch der Effekt der Kooperationsqualität auf die Erfolgsvariable wird schwächer.<sup>894</sup> Die weiteren Pfade bleiben weitgehend unverändert.

Im Vergleich der Kontrollvariablen ist vor allem die Art der Beeinflussung der Modelle bemerkenswert. Unter Berücksichtigung der internen Dynamik werden die Wirkungen von Kompetenzdifferenzen verstärkt, d. h., negative Wirkungen werden stärker negativ und positive Wirkungen stärker positiv. Dies könnte damit erklärt werden, dass ein Teil der Varianz der Kompetenzdifferenzen durch die Varianz in der internen Dynamik erklärt wird. Interne Dynamik kann somit als Verstärker von Unterschieden zwischen Abteilungen bzw. interner Differenzierung interpretiert werden und lässt diese Unterschiede in ihrer Wirkung stärker hervortreten.

Umgekehrt ist es bei der Bedeutung der Logistikleistungen, die die Unterschiede der Kompetenzen von Logistik und Vertrieb in den Hintergrund treten lässt. Wird diese im Modell berücksichtigt, beeinflusst die positive Wirkung der Bedeutung der Logistikleistungen selbst stark die Kooperationsqualität und die Erfolgsvariable und schwächt die Wirkungen der Kompetenzdifferenzen.

### **7.2.2.3 Wirkungen von Thought Worlds im Bereich Kompetenzen**

Bei Kompetenzen insbesondere im Fachwissen und in den Social Skills liegt nahe, dass ein hohes Kompetenzniveau beider Bereiche förderlich ist für ein gegenseitiges Verständnis und die Kooperation. Hohe Kompetenzen können sich außerdem im gemeinsamen Erfolg widerspiegeln. Allerdings sind hier sowohl komplementäre Spezialisierungen als auch ein allgemein hohes Niveau denkbar.<sup>895</sup> Die Analyse der Wirkungen der separaten

---

<sup>894</sup> Eine Untersuchung mittels eines Mehrgruppenvergleichs, ob die Bedeutung der Logistikleistung in diesem Modell als Moderator wirkt, zeigt bei den oben diskutierten Pfaden keine signifikanten Veränderungen. Das legt die Vermutung nahe, dass die Korrelation der Kontrollvariable mit den weiteren Modellvariablen für die Veränderungen der Pfade den Ausschlag gibt.

<sup>895</sup> Vgl. Abschnitt 4.4.

Kompetenzniveaus von Logistik und Vertrieb geht auf Forschungsfrage 4 ein und soll näheren Aufschluss geben, wie die Abteilungen am besten in ihrem Kompetenzprofil aufzustellen sind, um die Qualität der Kooperation und die Distribution Service Performance zu verbessern. Die Ergebnisse der explorativ angelegten Analyse sind in Abbildung 7-5 dargestellt. Die Gütekriterien der Schätzung sind zufriedenstellend.

Von den 16 Pfaden, die von Thought Worlds in Kompetenzen von Logistik und Vertrieb ausgehen, erweisen sich nur 4 als signifikant. In Bezug auf die *Qualität der Kooperation* ergibt sich trotzdem ein sehr hoher Erklärungsgehalt von 36,6%. Dieser wird insbesondere durch drei signifikante Pfade verursacht, nämlich die Wirkungen des Prozesswissens des Vertriebs sowie der Social Skills jeweils von Logistik und Vertrieb.

Eine beeinflussende Variable für die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb ist das *Prozesswissen* des Vertriebs (+0,17;  $p < 0,01$ ). Dies unterstreicht die Argumentation, dass das Fachwissen in angrenzenden Abteilungen das gegenseitige Verständnis unterstützt und damit eine wichtige Grundlage für die Kooperation bildet. Eine Ausweitung des Prozesswissens des Vertriebs hat damit einen direkten Effekt auf die Kooperationsqualität<sup>896</sup> und trägt gleichzeitig zur Minimierung der Kompetenzdifferenzen im Prozesswissen bei, was ebenfalls die Kooperation verbessert. Für das Prozesswissen der Logistik besteht kein signifikanter Pfad zur Kooperation. Da Prozesswissen eine Stärke der Logistik darstellt und im Vertrieb weniger ausgeprägt ist, muss ein erhöhtes Prozesswissen der Logistik offenbar nicht zwingend förderlich sein für das gegenseitige Verständnis und die gemeinsame Kooperation.

Vom *Marktwissen* der beiden Abteilungen als zweiter Dimension des Fachwissens besteht kein direkter Effekt auf die Kooperation, so dass lediglich aus dem Strukturmodell mit Thought World Differenzen (vgl. Abbildung 7-4) geschlossen werden kann, dass die Differenzen zu minimieren sind. Die Logistik ist dabei der naheliegende Ansatzpunkt für Veränderungen, da sie ein geringeres Marktwissen aufweist.<sup>897</sup> Hier wäre ein positiver Zusammenhang vom Marktwissen beider Abteilungen auf die Kooperation plausibel. Beide Abteilungen könnten mit stärkerer Kenntnis der Kundenanforderungen und

---

<sup>896</sup> Vgl. auch die Forderungen von Bowersox/Mentzer/Spoh (2008), S. 93 und Garver/Mentzer (2000b), S. 126: „a full understanding of the logistics operations will enhance interfunctional coordination and the salesperson’s level of logistics expertise“.

<sup>897</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.9. Ein erhöhtes Marktwissen der Logistik ist außerdem förderlich für den Erfolg im Distribution Service. Vgl. auch Abbildung 7-5.

Erwartungshaltungen auch eine höhere Motivation haben, mit der anderen Abteilung zu kooperieren, um auf diese Bedürfnisse bestmöglich einzugehen.

Die *Social Skills* von Logistik und Vertrieb erweisen sich im Modell als stärkste Determinanten der Qualität der Kooperation. Dies gilt gleichermaßen für Logistik (+0,23;  $p < 0,001$ ) und den Vertrieb (+0,27;  $p < 0,001$ ) und bekräftigt Aussagen, dass soziale Kompetenzen eine wichtige persönliche Eigenschaft und Voraussetzung von interfunktionaler Kooperation sind.<sup>898</sup> Im Modell mit Thought World Differenzen in Social Skills sind diese ebenfalls die stärkste Determinante. Je größer hier die Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb sind, desto stärker wird die Kooperation beeinträchtigt. Gleichzeitig ist dann auch einer der absoluten Thought World Werte um so schwächer. Dies weist auf den Zusammenhang des aggregierten Konstrukts Thought World Differenz mit den einzelnen Thought Worlds hin.<sup>899</sup> Da soziale Kompetenzen bisher in vielen Arbeiten zu den Determinanten interfunktionaler Kooperation nicht berücksichtigt wurden, ist mit diesem Ergebnis ein zusätzlicher Hinweis zur Verbesserung der Kooperation gegeben, die durch entsprechende Personalauswahl beeinflusst werden kann. Wenn Differenzen in den Social Skills bestehen, so sollte entsprechend die schwächere Abteilung unterstützt werden, um sowohl indirekt über die Minimierung von Differenzen in Social Skills als auch direkt über diese Eigenschaft die Kooperation positiv zu beeinflussen.

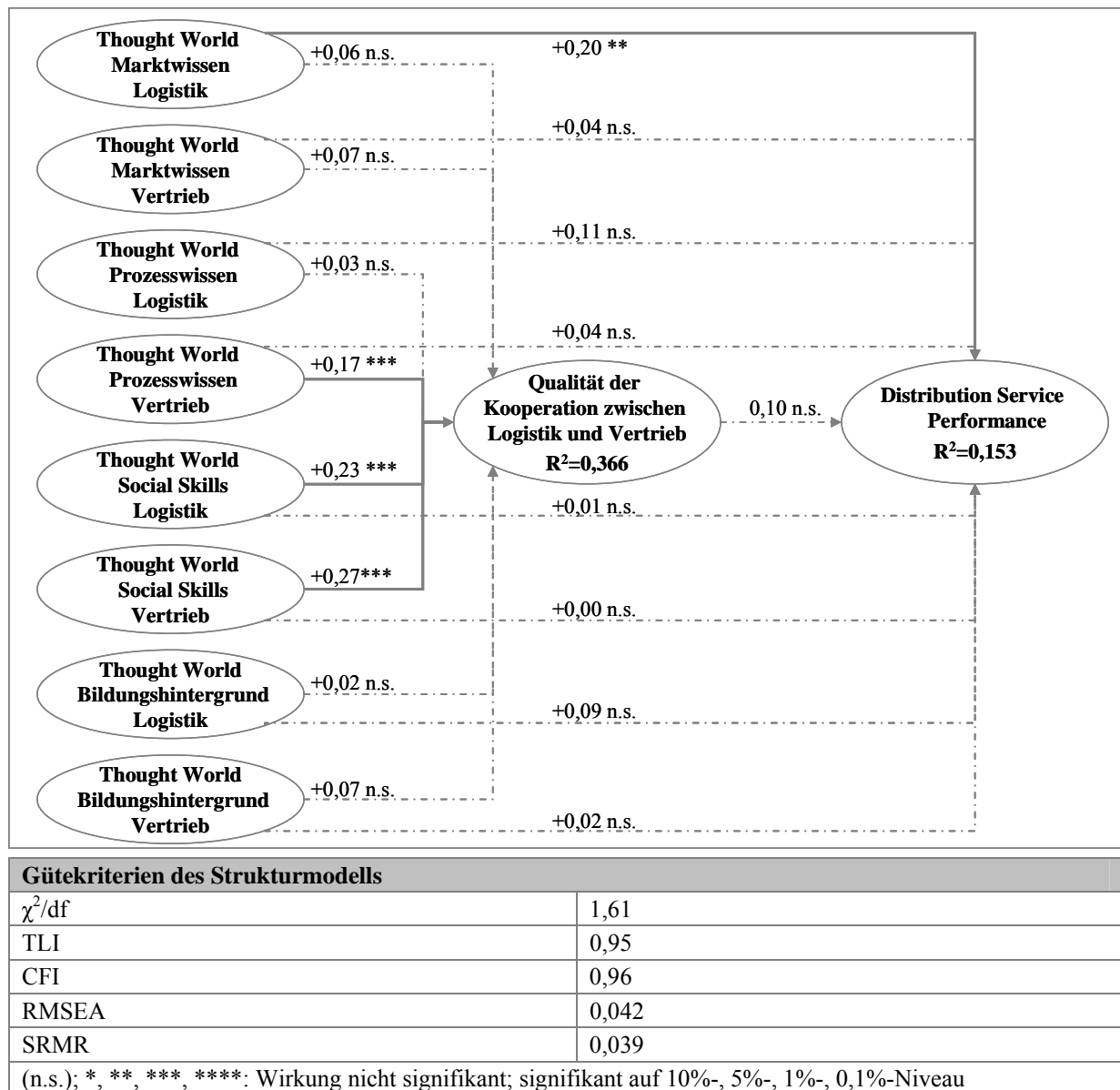
Die Wirkungen des *fachlichen Bildungshintergrundes* von Logistik und Vertrieb auf die Kooperationsqualität sind nicht signifikant und im Vergleich zu anderen Kompetenzen offenbar weniger wichtig für die kooperative Zusammenarbeit. Für Logistik und Vertrieb treten nicht so klar getrennte Profile auf, bei denen entsprechende Kenntnisse des typischen Fachwissens des jeweils anderen Bereiches zum Verständnis und der Kooperation beitragen könnten.<sup>900</sup> Da auch Unterschiede im Bildungshintergrund keine Beeinflussung der Kooperation zeigen (vgl. Abbildung 7-4), kann dieser Zusammenhang vernachlässigt werden.

---

<sup>898</sup> Vgl. Hutt (1995), S. 356. Weinkauff et al. (2005), S. 107, bezeichnen diese Fähigkeit als ‚boundary competent‘.

<sup>899</sup> Vgl. Tisak/Smith (1994), S. 677 ff., die auf diesen Zusammenhang von Difference Scores und ihren Komponenten hinweisen.

<sup>900</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.7.1.



**Abbildung 7-5: Strukturmodell zu separaten Kompetenzen, Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance**

In diesem Modell beträgt der Erklärungsgehalt der Varianz der *Distribution Service Performance* 15,3%. Hier ist zu bemerken, dass nur ein signifikanter Pfad auf die *Distribution Service Performance* wirkt und die *Qualität der Kooperation* von Logistik und Vertrieb in diesem Modell keinen signifikanten Effekt auf die *Distribution Service Performance* aufweist (+0,10;  $p=0,195$ ). Dies ist zunächst kontraintuitiv, da sich dieser Zusammenhang in den anderen Modellen als stabil und stark positiv erwiesen hat. Eine mögliche Erklärung könnte indes in der positiven Wirkung eines hohen *Marktwissens* der Logistik auf die *Distribution Service Performance* liegen (+0,20;  $p<0,05$ ), die in diesem Modell vorliegt.<sup>901</sup> Die Pfade

<sup>901</sup> Zum Vergleich wurde ein Teilmodell betrachtet, in dem nur die Thought Worlds von Logistik und Vertrieb im Marktwissen, die Kooperationsqualität und die *Distribution Service Performance* enthalten sind. Hier beträgt die Pfadstärke von Kooperationsqualität zur *Distribution Service Performance* +0,102 und der Pfad



können so gedeutet werden, dass bei einem sehr hohen Marktwissen der Logistik die Kooperation zwischen Logistik und Vertrieb durch diese hohen Kenntnisse ersetzt wird. Die Logistik ist dann weniger auf die Kooperation mit dem Vertrieb angewiesen, um marktbezogenes Wissen zu erhalten. Daher hat das Marktwissen der Logistik dann seinerseits einen direkten positiven Einfluss auf die Distribution Service Performance. Eine Erhöhung des Marktwissens der Logistiker hätte zusätzlich den Effekt, die Differenz in dieser Thought World zu verringern und damit auch deren negative Wirkung auf die Distribution Service Performance einzudämmen.<sup>902</sup> Vom Marktwissen des Vertriebs geht keine signifikante Wirkung auf die Distribution Service Performance aus.

Hinsichtlich des *Prozesswissens* ergibt sich ein unklares Bild. Unterschiede im Prozesswissen haben eine leicht positive Wirkung auf die Distribution Service Performance (vgl. Abbildung 7-4), während die einzelnen Kompetenzniveaus hierauf keine Wirkung zeigen. Daraus sollte jedoch nicht geschlossen werden, dass Unterschiede vergrößert werden sollten, da sich diese wiederum negativ auf die Kooperation auswirken. Eine klare Aussage lässt sich somit nur zur Verbesserung der Kooperation ableiten, für die das Prozesswissen des Vertriebs gestärkt werden sollte. Insgesamt hätte es nahe gelegen, dass von allen Pfaden im Marktwissen und Prozesswissen positive Wirkungen auf die Distribution Service Performance ausgehen, da ein höheres Niveau an Fähigkeiten sich positiv auf die gemeinsame Leistung auswirken sollte und zu besseren Ergebnissen beitragen sollte.<sup>903</sup>

Die Profile von Logistik und Vertrieb hinsichtlich *Social Skills* und dem *fachlichen Hintergrund* zeigen keine signifikante Wirkung auf die Distribution Service Performance. Da auch ihre Differenzen keine signifikante Wirkung auf die Distribution Service Performance haben, kann hier nicht auf ein weiteres Verbesserungspotenzial für das Erfolgsmaß geschlossen werden. Hier wäre zumindest ein positiver Zusammenhang zwischen den Social Skills von Logistik und Vertrieb mit der Distribution Service Performance denkbar, indem soziale Kompetenzen die gemeinsame Leistungsfähigkeit und Problemlösungskompetenz

---

ist nicht signifikant. Mit weiteren Determinanten im vollständigen Modell (vgl. Abbildung 7-5) ist der Pfad ebenfalls nicht signifikant. Betrachtet man hingegen Modelle ohne Marktwissen aber jeweils mit den anderen Kompetenzarten für Logistik und Vertrieb, ist der Zusammenhang von Qualität der Kooperation und Distribution Service Performance signifikant.

<sup>902</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.2.1.

<sup>903</sup> Wird ein reduzierte Modell betrachtet, in dem Social Skills und fachlicher Bildungshintergrund nicht abgebildet sind, besteht zusätzlich noch ein positiver Pfad vom Prozesswissen der Logistiker auf die Distribution Service Performance.

durch Kooperationsbereitschaft erhöhen, aber offenbar liegt dieser Zusammenhang eher indirekt durch die Wirkung auf die Kooperation vor.<sup>904</sup>

### 7.2.3 Zusammenfassung zur Wirkung von Thought World Differenzen und Thought Worlds

Im Folgenden werden die in den vorhergehenden Abschnitten beschriebenen Ergebnisse zu Thought World Differenzen und Thought Worlds zusammengefasst und diskutiert und ein Fazit der Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen 3 und 4 gezogen.

In Bezug auf den ersten Teil der Forschungsfrage 3 nach den *Wirkungen von Thought World Differenzen auf die Kooperation* liefern die Forschungsergebnisse die Aussage, dass Differenzen in den Thought Worlds von Logistik und Vertrieb wesentliche Barrieren für die Kooperation beider Abteilungen darstellen. In den Modellen beider Dimensionen, also Orientierungen und Kompetenzen, können die postulierten negativen Wirkungen von Thought World Differenzen auf die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb weitgehend bestätigt werden. Von insgesamt sieben untersuchten Pfaden sind fünf signifikant.<sup>905</sup> Bei Kompetenzdifferenzen zeigen Unterschiede in den Social Skills und im Prozess- und Marktwissen negative Auswirkungen, von den Orientierungen haben Objekt- und Zielorientierungen signifikant negative Wirkungen auf die Kooperationsqualität. Nur von unterschiedlichen fachlichen Bildungshintergründen und zeitlichen Orientierungen konnten keine signifikanten Wirkungen nachgewiesen werden. Differenzen in Kompetenzen weisen einen höheren Erklärungsgehalt für die Varianz der Qualität der Kooperation auf ( $R^2=15,8\%$  bei drei signifikanten Pfaden) als Differenzen in Orientierungen ( $R^2=8,0\%$  bei zwei signifikanten Pfaden).

In Summe haben Thought World Differenzen einen relativ großen Erklärungsgehalt für die Kooperationsqualität, auch im Vergleich zu Integrationsmechanismen,<sup>906</sup> die bisher in der Literatur als Determinanten der Kooperation dominiert haben. Die Ergebnisse zu den Wirkungen von Thought World Differenzen heben hervor, dass diese sozialpsychologischen Variablen neben den Integrationsmechanismen als organisatorischen Faktoren wichtige Determinanten der Kooperation von Logistik und Vertrieb sind.

---

<sup>904</sup> Wird ein reduziertes Modell betrachtet, in dem Marktwissen und Prozesswissen jeweils nicht abgebildet sind, besteht ein positiv durch die Kooperation mediiertes Pfad von den Social Skills der Vertriebler und denen der Logistiker auf die Distribution Service Performance. Zusätzlich besteht sogar eine positive direkte Wirkung von den Social Skills der Logistiker auf den gemeinsamen Erfolg.

<sup>905</sup> Vgl. die Abbildungen 7-2 und 7-4 sowie Tabelle 7-7 zur Übersicht.

<sup>906</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.2.

| Dimen-<br>sion           | Wirkung von<br>Thought World Differenzen in | auf die Qualität<br>der Kooperation |   | auf die Distribution<br>Service Performance |      |
|--------------------------|---|-------------------------------------|---|---|------|
|                          |   |                                     |   |   |      |
| Orien-<br>tierun-<br>gen | Kosten- und Umsatzorientierung              | H3.1a: –                            | ✓ | H3.2a: +/-                                  | ✗    |
|                          | Prozess- und Kundenorientierung             | H3.1b: –                            | ✓ | H3.2b: +/-                                  | ✓(-) |
|                          | zeitlicher Orientierung                     | H3.1c: –                            | ✗ | H3.2c: +/-                                  | ✗    |
| Kompe-<br>tenzen         | Marktwissen                                 | H3.1d: –                            | ✓ | H3.2d: +/-                                  | ✓(-) |
|                          | Prozesswissen                               | H3.1e: –                            | ✓ | H3.2e: +/-                                  | ✓(+) |
|                          | Social Skills                               | H3.1f: –                            | ✓ | H3.2f: +/-                                  | ✗    |
|                          | fachlichem Bildungshintergrund              | H3.1g: –                            | ✗ | H3.2g: +/-                                  | ✗    |

**Tabelle 7-7: Überblick zu Wirkungen von Thought World Differenzen**

Zur Herleitung der Wirkungen auf die Kooperationsqualität von Logistik und Vertrieb wird für beide Gruppen von Determinanten die Theorie der sozialen Identität herangezogen. Diese wird mit den nachgewiesenen Effekten für Integrationsmechanismen und für Thought World Differenzen somit insgesamt als wichtige theoretische Erklärungsgrundlage für Determinanten der Kooperation bestätigt. Die Verwendung des gleichen Theoriegerüsts legt nahe, dass auch zwischen Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen ein Zusammenhang besteht und der Einsatz von Integrationsmechanismen die Unterschiede in Thought Worlds verringern könnte. Dies sollte in künftigen Arbeiten untersucht werden.<sup>907</sup>

Die zweite für die Forschungsfrage 3 untersuchte Wirkung ist der Effekt von *Thought World Differenzen* auf die *Distribution Service Performance*. Auch für diese abhängige Variable stellen Thought World Differenzen eine Determinante dar. Von insgesamt sieben getesteten Pfaden konnten für drei Pfade signifikante Zusammenhänge festgestellt werden. Dabei haben Kompetenzdifferenzen wieder einen höheren Erklärungsbeitrag für die Varianz des Erfolgsmaßes ( $R^2=10,5\%$  bei zwei signifikanten Thought World Differenzen) als Differenzen in Orientierungen ( $R^2=7,3\%$  bei einer signifikanten Thought World Differenz).

Die explorative Untersuchung zeigt, dass sich die Wirkungsweise von Thought World Differenzen auf das Erfolgsmaß nicht verallgemeinern lässt. Den stärksten Effekt haben unterschiedliche Kompetenzen von Logistik und Vertrieb im Marktwissen. Sie erweisen sich als stark beeinträchtigend für die Distribution Service Performance. Unterschiede im Prozesswissen als weiterer Dimension im Fachwissen sind hingegen förderlich für die Distribution Service Performance. Damit scheint für den gemeinsamen Erfolg von Logistik und Vertrieb eine Spezialisierung der Logistik auf das Prozesswissen angebracht zu sein, die

<sup>907</sup> Dabei sind unterschiedliche Zusammenhänge, sowohl direkter Art als auch in moderierter Form denkbar. Vgl. Abschnitt 8.3.

hierin über ein deutlich stärkeres Wissen verfügt.<sup>908</sup> Allerdings sollte der Unterschied zum Vertrieb gleichzeitig nicht zu groß sein, denn ein erhöhtes Prozesswissen des Vertriebs wirkt sich positiv auf die Distribution Service Performance aus.<sup>909</sup> Unterschiedliche Objektorientierungen in Prozess- und Kundenorientierung haben eine negative direkte Wirkung auf die Distribution Service Performance. Somit konnten sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf das Erfolgsmaß gezeigt werden.

Aus theoretischer Sicht liefert hier der ressourcenbasierte Ansatz Erklärungen für die Wirkung von Thought World Differenzen. Der Ressourcenbegriff dieses Ansatzes umfasst Orientierungen und Kompetenzen als potentielle Ressourcen. Es bleibt jedoch offen, ob sich eine positive oder negative Beeinflussung der Distribution Service Performance einstellt. Eine fehlende Wirkung lässt lediglich vermuten, dass die entsprechende Kombination von Orientierungen und Kompetenzen nicht als wettbewerbsrelevante Ressource im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes funktioniert.<sup>910</sup> An dieser Stelle besteht weiterer Forschungsbedarf. Um Kompetenzanforderungen für die Bereiche und deren Erfolg genauer zu beschreiben, sollte der Ansatz durch weitere Erklärungen und Forschungen zur Wirkung von Kompetenz- und Orientierungsprofilen ergänzt werden, bspw. zu den Wirkungen von Spezialisierungen im Fachwissen an Schnittstellen.

Da neben den direkten Wirkungen von Thought World Differenzen auf die Distribution Service Performance auch indirekte Effekte durch eine Mediation über die Qualität der Kooperation entstehen, müssen im Vergleich auch die totalen Effekte betrachtet werden. Generell überwiegt die Wirkung des direkten Effektes. Bei den negativen Wirkungen von Unterschieden in Prozess- und Kundenorientierung sowie Unterschieden im Marktwissen addieren sich jeweils die negativen direkten und indirekten Effekte und verstärken sich somit. Bei Unterschieden im Prozesswissen sind allerdings gegenläufige Effekte zu verzeichnen, so dass die positive direkte Wirkung auf die Distribution Service Performance durch den indirekten negativen Effekt über die Qualität der Kooperation abgeschwächt wird.

Vergleicht man das *Gesamtbild zu Thought World Differenzen* mit dem von Homburg/Jensen (2007),<sup>911</sup> so sind die Ergebnisse hinsichtlich ihrer *Kooperationswirkung* vergleichbar und die Einstufung von Thought World Differenzen als Barriere der interfunktionalen Kooperation

---

<sup>908</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.2.1 und 6.3.9.

<sup>909</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.2.3.

<sup>910</sup> Damit konnte erst ex post festgestellt werden, welche Ressourcen tatsächlich als solche funktionieren. Vgl. die Kritik von Engelbrecht (2004), S. 74. Vgl. auch Wolf (2005), S. 431 f zum unspezifischen Ressourcenbegriff des ressourcenbasierten Ansatzes.

<sup>911</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Homburg/Jensen (2007), S. 131.

wird gestärkt. Daher lässt sich vermuten, dass Thought World Differenzen nicht nur für Logistik und Vertrieb, sondern allgemein als eine wichtige Determinante interfunktionaler Kooperation gelten, wobei sie in ihren Inhalten spezifisch für die jeweilige Schnittstelle sind.

In Bezug auf die *Erfolgswirkungen* sind die Ergebnisse für Logistik und Vertrieb als sehr heterogen zu beurteilen und im Vergleich zwischen den beiden Schnittstellen Logistik und Vertrieb sowie Marketing und Vertrieb unterschiedlich.<sup>912</sup> Differenzen in den typischen Objektorientierungen, also Prozess- und Kundenorientierung von Logistik und Vertrieb, erweisen sich als negativ für die gemeinsame Performance und sind aus der Erfolgsperspektive schädlich. Bei Marketing und Vertrieb hingegen haben unterschiedliche Orientierungen wie Produkt- und Kundenorientierung oder zeitliche Orientierungen eindeutig eine positive Erfolgswirkung auf die Marktleistung des Geschäftsbereiches und sind hier durchaus sinnvoll bzw. tolerierbar. Homburg/Jensen (2007) verweisen darauf, dass bei Marketing und Vertrieb die Abteilungen mit ihren unterschiedlichen Orientierungen gegenseitig eine Position als *Advocatus Diaboli* einnehmen und durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Argumente die für den Markterfolg förderlichen Lösungen entstehen.<sup>913</sup> Damit werden Kundenzufriedenheit, die Ansprache neuer Kunden und das Erreichen von Marktanteilen von den unterschiedlichen Sichtweisen von Marketing und Vertrieb gefördert. Die *Distribution Service Performance*, die als Erfolgsmaß vor allem auf die Flexibilität hinsichtlich von Liefermengen, und -zeiten sowie die Erfüllung von Kundenwünschen abzielt, wird durch unterschiedliche Orientierungen von Logistik und Vertrieb beeinträchtigt. Vermutlich behindern entsprechend unterschiedliche Meinungen die Flexibilität und einhergehendes schnelles Handeln hier eher.

Auch hinsichtlich der Kompetenzen gibt es unterschiedliche Ergebnisse für beide Schnittstellen. Thought World Differenzen bei Kompetenzen von Marketing und Vertrieb, wie Unterschiede im Marktwissen oder im Produktwissen, wirken sich negativ auf die gemeinsame Leistung aus, während bei Logistik und Vertrieb sowohl positive als auch negative Wirkungen zu verzeichnen sind. Damit ist für Marketing und Vertrieb bei den Kompetenzprofilen tendenziell eine Annäherung geboten, während dies bei Logistik und Vertrieb – zumindest aus der Erfolgsperspektive – nicht immer notwendig ist. Dies unterstützt die Vermutung, dass Thought World Differenzen schnittstellenspezifisch sind, sowohl

---

<sup>912</sup> Zwar wird bei Homburg/Jensen (2007) mit der Marktleistung der Business Unit ein anderes Erfolgsmaß verwendet als in der vorliegenden Arbeit, in beiden Fällen wird das Erfolgsmaß aber durch die gemeinsame Leistung beider Bereiche stark beeinflusst.

<sup>913</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 133 f.

inhaltlich in ihrer Gestaltung als auch in ihrer Wirkung. Weitere Untersuchungen an anderen internen Schnittstellen zum Thema sollten hier das Bild vervollständigen. Auch wäre es hilfreich, Erfolgsmaße zu betrachten, die inhaltlich eher vergleichbar sind. Allerdings ist zu beachten, dass Erfolgsmaße gewählt werden, die einen engen Bezug zur Schnittstelle haben, da höher aggregierte Erfolgsmaße einen weniger direkten Zusammenhang zu den Orientierungen und Kompetenzen haben.

| Dimen-<br>sion           | Wirkung der<br>Thought World<br>im Bereich | auf                                 | Thought World des Bereiches |      |          |      |
|--------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------|------|----------|------|
|                          |  |                                     | Logistik                    |      | Vertrieb |      |
| Orien-<br>tierun-<br>gen | Kosten- und<br>Umsatzorientierung          | Qualität der<br>Kooperation         | E1.1a                       | n.s. | E1.2a    | n.s. |
|                          | Prozess- und<br>Kundenorientierung         | Qualität der<br>Kooperation         | E1.1b                       | +    | E1.2b    | -    |
|                          | Zeitlicher<br>Orientierung                 | Qualität der<br>Kooperation         | E1.1c                       | n.s. | E1.2c    | n.s. |
| Kompe-<br>tenzen         | Marktwissen                                | Qualität der<br>Kooperation         | E1.1d                       | n.s. | E1.2d    | n.s. |
|                          | Prozesswissen                              | Qualität der<br>Kooperation         | E1.1e                       | n.s. | E1.2e    | +    |
|                          | Social Skills                              | Qualität der<br>Kooperation         | E1.1f                       | +    | E1.2f    | +    |
|                          | fachlicher<br>Bildungshintergrund          | Qualität der<br>Kooperation         | E1.1g                       | n.s. | E1.2g    | n.s. |
| Orien-<br>tierun-<br>gen | Kosten- und<br>Umsatzorientierung          | Distribution Service<br>Performance | E2.1a                       | n.s. | E2.2a    | -    |
|                          | Prozess- und<br>Kundenorientierung         | Distribution Service<br>Performance | E2.1b                       | +    | E2.2b    | n.s. |
|                          | Zeitlicher<br>Orientierung                 | Distribution Service<br>Performance | E2.1c                       | n.s. | E2.2c    | -    |
| Kompe-<br>tenzen         | Marktwissen                                | Distribution Service<br>Performance | E2.1d                       | +    | E2.2d    | n.s. |
|                          | Prozesswissen                              | Distribution Service<br>Performance | E2.1e                       | n.s. | E2.2e    | n.s. |
|                          | Social Skills                              | Distribution Service<br>Performance | E2.1f                       | n.s. | E2.2f    | n.s. |
|                          | fachlicher<br>Bildungshintergrund          | Distribution Service<br>Performance | E2.1g                       | n.s. | E2.2g    | n.s. |

**Tabelle 7-8: Überblick zu Wirkungen der separaten Thought Worlds**

Aufgrund der überwiegend negativen Auswirkungen von Thought World Differenzen von Logistik und Vertrieb auf die abhängigen Variablen stellt sich die Frage, wie Unternehmen diese verändern können, um Kooperationsqualität und Distribution Service Performance zu optimieren. Die Ergebnisse zu Forschungsfrage 4 nach der *Wirkung der einzelnen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb* auf die beiden abhängigen Variablen liefern Aufschluss, ob und in welcher Form einer der beiden Bereiche den besseren Hebel für Veränderungen bietet

(vgl. Tabelle 7-8). Zur vollständigen Interpretation müssen die Wirkungen aus den verschiedenen Modellen zusammen betrachtet werden, also die der Thought World Differenzen und die der Thought Worlds jeweils auf beide abhängige Variablen, um die Konsequenzen von Veränderungen umfassend einzuschätzen. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass es abhängig von der jeweiligen Thought World ist, ob die Logistik oder der Vertrieb jeweils der bessere Ansatzpunkt zur gleichzeitigen Optimierung der Kooperationsqualität und Distribution Service Performance ist.

In beiden Modellen zu *Orientierungen* haben Unterschiede in Prozess- und Kundenorientierung, also der Objektorientierung, die stärksten Auswirkungen auf die Kooperationsqualität und die Distribution Service Performance. Zur Verbesserung der beiden abhängigen Variablen müssen sich beide Abteilungen einander annähern. Dazu muss sich der Vertrieb prozessorientierter und die Logistik sich kundenorientierter aufstellen. Dann werden Unterschiede zwischen beiden Abteilungen verringert und gleichzeitig wird die Kooperation durch ein besseres gegenseitiges Verständnis direkt positiv beeinflusst. Den Ausschlag gibt allerdings die Logistik. Stellt sie sich kundenorientierter auf, so hat dies neben den oben beschriebenen Effekten zusätzlich eine direkte positive Wirkung auf die Distribution Service Performance.<sup>914</sup> Von Unterschieden in Kosten- und Umsatzorientierung, also den Zielorientierungen, wird nur die Kooperationsqualität direkt negativ beeinflusst. Um hier eine Verbesserung zu erzielen, sind die Unterschiede zu minimieren. Dabei ist der Vertrieb der bessere Ansatzpunkt, denn je kostenorientierter er aufgestellt ist, desto mehr wird gleichzeitig der gemeinsame Distributionserfolg positiv beeinflusst. Bezüglich der zeitlichen Orientierungen lassen sich kaum Empfehlungen ableiten, lediglich eine Veränderung des Vertriebs in Richtung eher kurzfristigerer Planung verbessert das gemeinsame Ergebnis.

Aus den Modellen zu *Kompetenzen* lässt sich schließen, dass bezüglich des Fachwissens eine Minimierung der Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb der Verbesserung der Kooperationsqualität dient. Beim Marktwissen ergibt sich dann zusätzlich eine Verbesserung der Distribution Service Performance. Da ein hohes Marktwissen der Logistik eine direkte positive Wirkung auf das Erfolgsmaß hat und die Logistik in diesem Bereich zumeist

---

<sup>914</sup> Grawe/Chen/Daugherty (2009) untersuchen einen ähnlichen Zusammenhang und argumentieren mit dem ressourcenbasierten Ansatz. Auf Basis einer Befragung von Supply Chain Managern bestätigen sie eine positive Wirkung von Kundenorientierung auf Service Innovation und hiervon auf Market Performance. Wenn Kundenorientierung als intangible Ressource aufgefasst wird, kann diese zu Wettbewerbsvorteilen führen, indem hohe Priorität auf die Erzielung von Kundenwert gelegt wird. Durch diese Orientierung werden Kundenbedürfnisse in der Organisation kommuniziert. Außerdem werden die Fähigkeiten darauf ausgerichtet, Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu erfüllen und darauf hin neue Services zu entwickeln. Vgl. Grawe/Chen/Daugherty (2009), S. 285 f. Diese Argumentation lässt sich auf die positive Wirkung von Kundenorientierung auf die Distribution Service Performance übertragen.

schwächer ist als der Vertrieb,<sup>915</sup> bietet sie den besten Ansatzpunkt für eine Minimierung der Differenzen. Beim Prozesswissen sind Unterschiede zu einem gewissen Grad hinzunehmen, da sie eine leicht positive Wirkung auf die Distribution Service Performance aufweisen. Zwar bietet sich eine Erhöhung des Prozesswissens des Vertriebs als Ansatzpunkt zur Verbesserung der Kooperationsqualität an, jedoch wird damit potenziell auch die Erfolgswirkung geschmälert, indirekt über die Kooperation sowie direkt über eine Verringerung der Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb.

Social Skills erweisen sich sowohl in Bezug auf ihre Differenzen als auch auf die einzelnen Niveaus von Logistik und Vertrieb als sehr wichtige Determinante der Kooperation, während sich zur Distribution Service Performance keine direkten Wirkungen ableiten lassen. Beide Bereiche sollten sich daher auf hohem Niveau annähern und ihre Social Skills gleichermaßen stärken und annähern, da so die Kooperation stark verbessert wird. Zum fachlichen Bildungshintergrund können keine signifikanten Wirkungen gezeigt werden.

Die vielfältigen Wirkungen auf die beiden abhängigen Variablen zeigen, dass die Betrachtung der Kooperationswirkung nicht alleine erfolgen kann, genauso wenig wie die Distribution Service Performance allein im Fokus stehen kann. Erst das *Gesamtbild* impliziert Ansatzpunkte für Optimierungen und zeigt die Vielschichtigkeit der Thought Worlds von Logistik und Vertrieb und ihrer Differenzen auf.<sup>916</sup> Es wird mit den Ergebnissen auch deutlich, dass sich Handlungsempfehlungen in dieser Hinsicht, wie beispielsweise Abteilungsunterschiede zu eliminieren oder in jedem Fall Heterogenität zu fördern, nicht pauschalisieren lassen.

Im Überblick der Ergebnisse zu Thought World Differenzen und zu einzelnen Thought Worlds fällt auf, dass für Logistik und Vertrieb typisch marktbezogene Themen wie Kundenorientierung und Marktwissen als Ausprägungen von Thought Worlds für beide Abteilungen wichtig sind und eine Annäherung verlangen, um Kooperation und Erfolg zu verbessern. Demgegenüber stellt Prozesswissen ein Spezialisierungsgebiet dar, bei dem zwar das Wissen und Verständnis der Bereiche übereinander für deren kooperative Zusammenarbeit wichtig ist,<sup>917</sup> für den gemeinsamen Erfolg aber offenbar nicht in jedem Fall. Mit diesen unterschiedlichen Wirkungen von Abteilungsprofilen besteht ein

---

<sup>915</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.9.

<sup>916</sup> Vgl. Homburg/Jensen (2007), S. 124, 128, die beschreiben, dass die Art der Thought World Differenz den Unterschied macht und Thought Worlds gleichermaßen positive und negative Auswirkungen beinhalten.

<sup>917</sup> Vgl. Cespedes (1995), S. 46, Lynch/Whicker (2008), S. 169, 176 f.



Anknüpfungspunkt für die weitere Forschung, um das Verständnis über kooperations- und erfolgsfördernde Abteilungs- und Kompetenzprofile zu erweitern.<sup>918</sup>

Wenn eine Annäherung beider Abteilungen sinnvoll ist, ist bei den obigen Ergebnissen zu beachten, dass diese nicht notwendig in der Mitte der beiden Pole zwischen Logistik und Vertrieb stattfinden muss, da der Idealpunkt der Skalen zu Thought Worlds nicht unbedingt in deren Mitte liegt. Wenn beispielsweise die Logistik sich zur Optimierung mehr in Richtung Kundenorientierung bewegen sollte oder mehr Marktwissen aufbauen sollte, ist zusätzlich noch das Ausgangsniveau in Betracht zu ziehen. Auf der bipolaren Skala von Prozess- und Kundenorientierung werden sich beide Abteilungen mehr auf der Seite der Kundenorientierung treffen.<sup>919</sup> Bei Kosten- und Umsatzorientierung, wenn sich der Vertrieb für eine verbesserte Distribution Service Performance kostenorientierter aufstellen soll, bedeutet dies eine Annäherung eher in der Mitte der Skala. In den Kompetenzdimensionen mit ihren Likert-Skalen hingegen steht eine Annäherung auf hohem Niveau im Vordergrund, z. B. beim Marktwissen oder den Social Skills.

Aus theoretischer Sicht wird mit dem Gesamtbild deutlich, dass sich die Theorie der sozialen Identität zur Erklärung der negativen Wirkungen von Thought World Differenzen auf die Kooperation sehr gut eignet. Diese negative Auswirkung beeinträchtigt zum Teil zusätzlich indirekt die Distribution Service Performance durch den positiven Pfad der Qualität der Kooperation auf das Erfolgsmaß. Der ressourcenbasierte Ansatz dient der Erklärung von Erfolgswirkungen. Durch die sehr breite Definition von Ressourcen kann er sowohl auf Thought World Differenzen als auch auf Thought Worlds und deren Wirkungen angewendet werden. Jedoch können nicht alle vermuteten Zusammenhänge bestätigt werden. Es bleibt unklar, warum einige Ressourcen, die im Sinne des Ansatzes als solche interpretiert werden könnten, nicht als solche wirken bzw. nicht vom Unternehmen als solche genutzt werden. Insofern ist der ressourcenbasierte Ansatz in seiner Erklärungskraft hier beschränkt. Es besteht damit hier nicht nur aus inhaltlicher, sondern auch aus theoretischer Sicht weiterer Forschungsbedarf zu erfolgsträchtigen Kompetenz- und Orientierungsprofilen von Logistik und Vertrieb.<sup>920</sup>

---

<sup>918</sup> Bisherige Studien haben sich vorwiegend auf reine Beschreibungen von Kompetenzprofilen konzentriert und nicht auf Kooperations- und Erfolgswirkungen. Vgl. die Literaturhinweise in den Abschnitten 4.3.4 - 4.3.7.

<sup>919</sup> Vgl. Abschnitt 6.3.9.

<sup>920</sup> Vgl. Abschnitt 8.3.

## 8 Zusammenfassung und Fazit

Das abschließende Kapitel fasst die Ergebnisse dieser Arbeit zusammen und stellt ihre Implikationen vor. Hierzu wird zunächst die Vorgehensweise der Untersuchung skizziert und die zentralen Ergebnisse werden dargestellt. Es folgen daraus abgeleitete Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis. Zuletzt werden Implikationen und Ansatzpunkte für die weitere Forschung aufgezeigt.

### 8.1 Zentrale Ergebnisse

Die Kooperation von Logistik und Vertrieb erfährt in Managementkonzepten wie Supply Chain Management oder Relationship Management eine wachsende Bedeutung. Dabei werden hohe Erwartungen an die Wirkungen der Kooperation gestellt, um diese Konzepte zu unterstützen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Häufig erweist sich ihre Umsetzung jedoch als schwierig. Daher war es Ziel der vorliegenden Arbeit, einen umfassenden Überblick über positive und negative Einflussfaktoren der Kooperation, die Wirkungen dieser Einflussfaktoren und der Kooperation selbst sowie Ansatzpunkte zur Verbesserung zu erlangen.

Während beide Arten von Determinanten in der Literatur beschrieben werden, galt es in Bezug auf wirksame organisatorische Maßnahmen zur Förderung der Kooperation vor allem, diese empirisch zu bestätigen und in ihrer Wirkung zu vergleichen, um empirisch zu ermitteln, welche dieser sogenannten Integrationsmechanismen sich an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb besonders eignen. Hinsichtlich negativer Einflussfaktoren gibt die Literatur zahlreiche Hinweise auf unterschiedliche Thought Worlds von Logistik und Vertrieb, die als Barrieren der Kooperation gelten, vielfach aus der Spezialisierung der Abteilungen rühren und damit gleichzeitig eine Erfolgswirkung aufweisen. Hier galt es, wesentliche Thought Worlds zunächst zu identifizieren, zu operationalisieren und dann in ihren verschiedenen Wirkungen auf Kooperation und Erfolg zu untersuchen.

Um diese Forschungsziele zu erreichen, wurden die folgenden vier Forschungsfragen formuliert, an denen sich die Struktur der vorliegenden Arbeit orientiert.

- Forschungsfrage 1: Worin besteht die Kooperation an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb und welche Wirkungen resultieren aus der Kooperation an dieser Schnittstelle?
- Forschungsfrage 2: Welches sind die wesentlichen Faktoren, die die Kooperation von Logistik und Vertrieb fördern?

- Forschungsfrage 3: Welchen Einfluss haben Unterschiede in den Ausprägungen der Thought Worlds (Orientierungen und Kompetenzen) von Logistik und Vertrieb auf (1) die Kooperation zwischen den beiden Abteilungen und (2) welcher Zusammenhang besteht zum gemeinsamen Erfolg?
- Forschungsfrage 4: Welchen Einfluss haben die Ausprägungen der individuellen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb auf (1) ihre Kooperation und (2) den gemeinsamen Erfolg?

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurde in einem ersten Schritt auf Basis einer Literaturanalyse die Bedeutung der Schnittstelle dargelegt und die Inhalte und Ziele der Zusammenarbeit aufgezeigt. Hierzu wurde die Entwicklung der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb analog zur Entwicklung der Logistik beschrieben und entlang dieses Gerüsts den Wandel der inhaltlichen Zusammenarbeit und den Erwartungen an die Ergebnisse der Zusammenarbeit an dieser Schnittstelle skizziert.

Zur weiteren Beantwortung der vier Forschungsfragen wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Hierzu wurden auf der Grundlage der Ressourcenabhängigkeitstheorie, des ressourcenbasierten Ansatzes sowie der Theorie der sozialen Identität ein Modell der Determinanten und Wirkungen der Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb entwickelt und Hypothesen zu ihren Zusammenhängen abgeleitet. Anschließend wurde eine großzahlige empirische Befragung durchgeführt. Die Ergebnisse beruhen auf den Antworten von Logistik- und Vertriebsverantwortlichen in 347 deutschen Unternehmen aus verschiedenen Branchen in Industrie und Handel. Die Analyse der Ergebnisse erfolgte mit Hilfe der Kovarianzstrukturanalyse.

Zur Wirkung von Integrationsmechanismen wurde an die bestehende Forschung angeknüpft und aufgrund bisheriger konzeptioneller und empirischer Beiträge wurden neun für die Schnittstelle von Logistik und Vertrieb relevante Integrationsmechanismen ausgewählt. Ihre Wirkung auf die Kooperationsqualität wurde mit der Theorie der sozialen Identität begründet und in einem Strukturmodell mit Integrationsmechanismen und ihrer Wirkung auf die Qualität der Kooperation sowie deren Wirkung auf die *Distribution Service Performance* abgebildet.

Das Strukturmodell deckte somit auch einen Teil der *ersten Forschungsfrage* nach der Erfolgswirkung der Kooperation ab. Hier konnte ein stark positiver Zusammenhang zwischen der Qualität der Kooperation und der *Distribution Service Performance* als gemeinsamem Erfolgsmaß von Logistik und Vertrieb nachgewiesen werden, der mit den Ergebnissen

weiterer empirischer Untersuchungen einhergeht.<sup>921</sup> Zur Erklärung des Zusammenhangs dienten die Ressourcenabhängigkeitstheorie und insbesondere der ressourcenbasierte Ansatz, die beide mit den Forschungsergebnissen in diesem Kontext bestätigt werden.

Zur Beantwortung der *Forschungsfrage 2* zeigte der Hypothesentest im Strukturmodell, dass fünf der neun ausgewählten *Integrationsmechanismen* für die Förderung der Kooperation an der konkreten Schnittstelle von Logistik und Vertrieb wesentlich und wirksam sind. Der Einsatz von Integrationsmechanismen wie interfunktionalen Teams, die Formulierung und Nutzung gemeinsamer Ziele, Top Management Commitment, die Dezentralisierung von Entscheidungen und eine räumliche Nähe wirken sich positiv auf die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb aus. Sie haben in Summe einen sehr hohen Erklärungsgehalt für die Qualität der Kooperation.<sup>922</sup> Die zusätzliche Betrachtung von Kontrollvariablen zeigt zudem, dass die Zusammenhänge relativ stabil sind, während in bisherigen Untersuchungen keine Kontextvariablen betrachtet wurden.

Die Verwendung der Kovarianzstrukturanalyse als Analyseverfahren ermöglicht die Beurteilung der Modellgüte und den simultanen Hypothesentest verschiedener Integrationsmechanismen in einem Modell. Damit können Aussagen zur Wirksamkeit dieser Variablen getroffen werden. Die Schätzung zeigt, dass der Einsatz von funktionsübergreifenden Teams und die Formulierung und Nutzung gemeinsamer Ziele eine besonders hohe Wirksamkeit an dieser Schnittstelle aufweisen.

Zur Beantwortung der *dritten Forschungsfrage* wurden *Thought World Differenzen von Logistik und Vertrieb* im Bereich von Orientierungen und Kompetenzen in der Literatur identifiziert und in Anlehnung an die empirische Arbeit von Homburg/Jensen (2007) operationalisiert. Mit der Theorie der sozialen Identität wird eine negative Wirkung von unterschiedlichen Thought Worlds von Logistik und Vertrieb auf die Kooperationsqualität begründet. Außerdem wurde mit dem ressourcenbasierten Ansatz ein Zusammenhang von Thought World Differenzen und Distribution Service Performance hergeleitet, wobei der Ansatz offen lässt, ob Thought World Differenzen eine positive oder negative Erfolgswirkung haben. Die Zusammenhänge wurden in zwei Strukturmodellen zu Orientierungen und Kompetenzen analysiert, die jeweils die Qualität der Kooperation und die Distribution Service Performance als abhängige Variablen enthalten.

---

<sup>921</sup> Vgl. genauer Abschnitt 7.1.

<sup>922</sup> Vgl. Abschnitt 7.1.

Hinsichtlich der Kooperationswirkung wurden insgesamt fünf von sieben überprüften Thought World Differenzen als Barriere zur Kooperation bestätigt. Für die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb sind unterschiedliche Ziel- und Objektorientierungen sowie Unterschiede im Fachwissen und in den Social Skills hinderlich.<sup>923</sup> Dabei haben in Summe Differenzen in Kompetenzen einen größeren Erklärungsgehalt für die Kooperationsqualität als Differenzen in Orientierungen. In der Betrachtung mit Kontrollvariablen erweisen sich die Zusammenhänge als relativ stabil.

Stellt man das Modell zu Integrationsmechanismen den Modellen zu Thought World Differenzen gegenüber und vergleicht die jeweiligen Einflussstärken und Erklärungsgehalte in Bezug auf die Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb, so wird offensichtlich, dass es nicht ausreicht, sich auf kooperationsfördernde Determinanten zu konzentrieren, mit denen sich die Forschung bisher stark auseinandergesetzt hat.<sup>924</sup> Barrieren der Kooperation – und als solche nicht nur der mangelnde Einsatz von Integrationsmechanismen – haben ein hohes Gewicht in der Beeinflussung und Erklärung der Kooperation. Damit haben neben den strukturellen Determinanten der Kooperation auch relationale Determinanten als Kategorie einen wesentlichen Einfluss. Da beide Kategorien jeweils in ihrer Wirkung mit der Theorie der sozialen Identität begründet wurden, weist diese eine gute Eignung zur Erklärung der Kooperationsqualität auf.

In dem übergreifenden Vergleich der Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit mit denen von Homburg/Jensen (2007) kann angenommen werden, dass Thought World Differenzen als sozialpsychologische Faktoren ein relevantes Konzept darstellen und allgemein eine Barriere der interfunktionalen Kooperation sind. In ihren Inhalten und von ihrer Wirksamkeit her müssen diese jedoch für jede Schnittstelle individuell definiert bzw. identifiziert werden.<sup>925</sup>

Neben der Kooperationswirkung wurde in den Modellen zu Orientierungen und Kompetenzen auch die Wirkung der Thought World Differenzen auf die Distribution Service Performance von Logistik und Vertrieb untersucht. Hier zeigen sich drei von sieben Pfaden als signifikant. Unterschiede in den Objektorientierungen und im Marktwissen sind schädlich für die Distribution Service Performance, während Unterschiede im Prozesswissen eine leicht positive Wirkung haben. Thought World Differenzen erweisen sich damit zum Teil als direkte

---

<sup>923</sup> Vgl. genauer Abschnitt 7.2.

<sup>924</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.

<sup>925</sup> Hier bestehen verschiedene Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung. Vgl. auch Abschnitt 8.2.

Determinante der Distribution Service Performance, zum Teil wird ihr Einfluss aber durch die Kooperationsqualität mediiert. Der ressourcenbasierte Ansatz hat damit eingeschränkte Erklärungskraft und bedarf in diesem Kontext weiterer theoretischer und empirischer Ergänzung.<sup>926</sup>

Zur Beantwortung der *vierten Forschungsfrage* wurden den zwei Strukturmodellen mit Thought World Differenzen Modelle mit den *separaten Thought Worlds von Logistik und Vertrieb* gegenübergestellt. Als ergänzende Post-hoc-Analyse angelegt, geben die Ergebnisse Hinweise darauf, bei welcher der beiden Abteilungen zur Verbesserung der Kooperation von Logistik und Vertrieb und der Distribution Service Performance am besten angesetzt werden sollte. In der Gesamtschau der Ergebnisse zeigt sich für die Logistik ein gewisser Nachholbedarf in kunden- und marktbezogenen Themen bezüglich der Kundenorientierung und des Marktwissens zur gleichzeitigen Optimierung von Kooperation und Distribution Service Performance. In Bezug auf die Zielorientierungen würden Kooperation und Erfolg davon profitieren, wenn sich der Vertrieb der Logistik hinsichtlich der Kostenorientierung annähert. Die Ergebnisse zu Social Skills zeigen, dass diese für beide Abteilungen eine prägende Determinante für die Kooperation sind.

## **8.2 Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Aus den Ergebnissen dieser Arbeit lassen sich verschiedene Implikationen und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis ableiten. Zunächst zeigen die Ergebnisse, dass die kooperative Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb wichtig für das gemeinsame Ergebnis beider Abteilungen in der Distribution Service Performance ist, relativ unabhängig davon, welcher Kontext beim Unternehmen eine Rolle spielt. Logistik- und Vertriebsmanager, die die Distributionsleistung ihres Unternehmens verbessern möchten oder dort Probleme feststellen, sollten hinterfragen, wie gut und kooperativ Logistik und Vertrieb zusammenarbeiten, da die Distribution Service Performance nicht nur das Ergebnis von Einzelleistungen ist.

Zur Verbesserung der Kooperation steht generell ein breiter Maßnahmenkatalog zur Verfügung. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass für Logistik und Vertrieb nur bestimmte Maßnahmen relevant und wirksam sind. An dieser Schnittstelle sollten sich die Manager auf Maßnahmen konzentrieren, die eine dauerhafte Wirkung zeigen. Die besonders wirksamen Mechanismen schneiden dabei auch unter Kosten- und Nutzenbetrachtungen relativ gut ab.

---

<sup>926</sup> Vgl. Abschnitt 8.3.

Sie sind nicht notwendig kostenintensiv, sondern durch recht einfache, pragmatische organisatorische Maßnahmen umzusetzen.<sup>927</sup> Dies ist der Fall bei der Bildung von abteilungsübergreifenden Teams aber auch bei der Formulierung und Nutzung gemeinsamer Ziele, die zwar in der Literatur starke Beachtung finden, die aber offenbar in der Praxis noch nicht häufig umgesetzt werden.

Dass an dritter Stelle der wirksamen Maßnahmen das entsprechende Top Management Commitment zur Kooperation steht, macht deutlich, dass das Management mit seinem Verhalten und seinem Beispiel einen starken Beitrag in der alltäglichen Arbeit aber auch im Veränderungsprozess zur Kooperation leisten kann. Ebenso kann das Management durch die Dezentralisierung von Entscheidungen den Mitarbeitern die Freiräume geben, die kooperative Zusammenarbeit auch selbst zu gestalten bzw. in die Wege zu leiten. Nicht zuletzt ist, wenn es sich einfach umsetzen lässt, die Gestaltung räumlicher Nähe der Arbeitsplätze eine sehr greifbare Maßnahme, um die Kooperation von Logistik und Vertrieb zu fördern.

Wenn im Unternehmen die Verbesserung der Kooperation von Logistik und Vertrieb angestrebt wird oder der Einsatz von Integrationsmechanismen fehlschlägt, empfiehlt sich eine bewusste Analyse, wie unterschiedlich die Abteilungen in ihren Orientierungen und Kompetenzen aufgestellt sind und welche Spannungen daraus entstehen. Hier liegen Barrieren der Kooperation und Ansatzpunkte zur Verbesserung, die potenziell auch die gemeinsame Leistung fördern.

Zwar ist die praktische Implikation in den meisten Fällen, Thought World Differenzen zu minimieren. Die Art der unterschiedlichen Thought Worlds legt allerdings bestimmte Maßnahmen nahe, um Verbesserungen zu erzielen. Sind Logistik und Vertrieb sehr unterschiedlich in ihrer Prozess- und Kundenorientierung, ist es wichtig, beide Abteilungen einander anzunähern. Hier sind entsprechende Maßnahmen notwendig, um ein gegenseitiges Verständnis zu schaffen. Dies könnte durch Schulungen, aber auch durch die Formulierung von Erwartungshaltungen und Zielen und den Erfahrungsaustausch zwischen den Abteilungen beeinflusst werden. Diese praktische Implikation ist zugleich ein Hinweis, der ein weiteres Forschungsfeld eröffnet. Der Zusammenhang, dass Thought World Differenzen durch den Einsatz von Integrationsmechanismen geschmälert werden könnten, bietet Ansätze für die weitere Forschung.<sup>928</sup>

---

<sup>927</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.1.1.

<sup>928</sup> Vgl. ähnlich Maltz (1997), S. 90 ff. Eine Ad-hoc-Analyse der vorliegenden Datenbasis konnte einen Zusammenhang von Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen zumindest bei der

Haben Logistik und Vertrieb sehr unterschiedliche Zielorientierungen, so erscheint sinnvoll, dass das Management gemeinsame oder abgestimmte Ziele für beide Abteilungen formuliert. Dies ist ebenfalls gleichzeitig eine wirksame Maßnahme, um als Integrationsmechanismus die Zusammenarbeit beider Abteilungen zu fördern. Die Ergebnisse weisen außerdem darauf hin, dass die Ziele für den gemeinsamen Erfolg tendenziell eher in Richtung Kostenorientierung und nicht in Richtung Umsatzorientierung gestaltet sein sollten.

Hinsichtlich der Kompetenzen zeigen die Ergebnisse, dass die Kompetenzprofile beider Abteilungen bezüglich Marktwissen und Social Skills sich für eine hohe Kooperationsqualität und Distribution Service Performance möglichst ähnlich sein sollten. In Bezug auf das Prozesswissen hingegen sind unterschiedliche Thought Worlds und eine Spezialisierung der Logistik tolerierbar, solange die Kooperation durch potenzielle Konflikte nicht zu stark gestört wird. Ist dies der Fall, so sollte das Prozesswissen des Vertriebs verbessert werden. Um positive Wirkungen zu erzielen, bieten sich damit für die Unternehmenspraxis insbesondere Implikationen für die Personalbeschaffung sowie für die Personalentwicklung.

Daher ist bei der Einstellung neuer Mitarbeiter für beide Abteilungen hinsichtlich Marktwissen und Social Skills auf ähnliche Qualifikationen zu achten. Das kann bspw. für die Einstellung neuer Logistikmitarbeiter bedeuten, auf Branchenexperten mit entsprechenden Marktkenntnissen zurückzugreifen. Außerdem sollte für neue Mitarbeiter beider Abteilungen neben dem Fachwissen ein hohes Niveau an Social Skills ein Einstellungskriterium sein. Für die Personalentwicklung bedeuten die Ergebnisse, dass Schulungskonzepte und Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch angeboten werden sollten, um die Kenntnisse in Marktwissen und ggf. im Prozesswissen einander anzugleichen. Ebenso sollten Trainings eingesetzt werden, die Social Skills fördern. Dabei ist es, insbesondere beim Marktwissen und den Social Skills, jeweils wichtig, zunächst im schwächeren Bereich zu beginnen, um damit die Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb zu verringern.

### **8.3 Implikationen und Ansatzpunkte für die weitere Forschung**

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit ergeben sich aus methodischer, theoretischer und inhaltlicher Sicht verschiedene Implikationen und Ansatzpunkte für die weitere Forschung.



In *methodischer Hinsicht* hat sich die Verwendung der Kovarianzstrukturanalyse als sinnvoll erwiesen, was in den Modellgüten der Strukturmodelle zu Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen widergespiegelt wird. Ein besonderer Vorteil ist die simultane Schätzung der Wirkungen, die einen Vergleich von Wirkungsstärken erlaubt. Auch wenn großer Wert auf eine gründliche Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte gelegt wurde, ist einschränkend anzumerken, dass bei einzelnen Konstrukten eine Weiterentwicklung für Folgeuntersuchungen empfehlenswert ist bzw. ergänzend qualitativer Forschungsbedarf besteht, um eine fehlende Wirkung zu erklären. Dies gilt für das Konstrukt Differenzen in Prozess- und Kundenorientierung, das mit zwei Indikatoren abgebildet wurde, sowie für Differenzen in zeitlicher Orientierung und in fachlichem Bildungshintergrund.

Ein weiterer methodischer Entwicklungspunkt ist der Themenkreis eines Informant Bias. Mit der Adressierung von Logistik- und Vertriebsverantwortlichen und der anschließenden Prüfung zum Pooling der Daten<sup>929</sup> wurde einem potenziellen Informant Bias begegnet. Trotzdem können gewisse Verzerrungen in den Antworten nicht ausgeschlossen werden, da Antworten zu Logistik und Vertrieb vom gleichen Informanten beantwortet wurden.<sup>930</sup> Künftige Studien zu Thought World Differenzen, insbesondere mit Fallstudiencharakter, könnten hierzu genaueren Aufschluss geben, indem idealerweise mehrere Respondenten beider Abteilungen befragt werden.

Aus *theoretischer Sicht* konnte mit den Ergebnissen gezeigt werden, dass die Theorie der sozialen Identität zur Erklärung der Wirkungen von Integrationsmechanismen und Thought World Differenzen einen sehr hohen Beitrag leistet. Hinsichtlich der Thought World Differenzen zeigt sich für Logistik und Vertrieb ein sehr heterogenes Gesamtbild mit positiven und negativen sowie direkten und medierten Wirkungen auf die Distribution Service Performance, das sich außerdem unterscheidet vom Bild für Marketing und Vertrieb.<sup>931</sup> Dies weist darauf hin, dass der ressourcenbasierte Ansatz ergänzt werden muss, um diese vielfältigen Erfolgswirkungen zu erklären. Dabei bieten sich für das Verständnis der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb und deren erfolgreicher Steuerung nicht nur theoretische, sondern auch empirische Forschungsansätze an. Künftige Untersuchungen sollten Kompetenz- und Orientierungsprofile von Logistik und Vertrieb ermitteln, um das Verständnis zu erweitern, wie diese Schnittstelle erfolgsbeeinflussend gestaltet werden kann.

---

<sup>929</sup> Vgl. Abschnitte 5.1.2.3 und 5.4.1.

<sup>930</sup> Vgl. ähnlich Homburg/Jensen (2007), S. 135.

<sup>931</sup> Vgl. Abschnitt 7.2.3.

Zur Analyse könnten sich hier taxonomische Arbeiten eignen,<sup>932</sup> die typische Profile und Konstellationen der beiden Abteilungen untersuchen und zur Distribution Service Performance aber auch zu Merkmalen wie der Branche in Beziehung setzen können.

Aus *inhaltlicher Perspektive* bieten sich verschiedene Implikationen und Ansatzpunkte für die weitere Forschung zu den Determinanten der Kooperation. So zeigen sich bei den Ergebnissen zu Integrationsmechanismen im Vergleich zu anderen Schnittstellen bestimmte Mechanismen als wirksam, die an anderen Schnittstellen keine Wirkung aufweisen und umgekehrt. Damit kann vermutet werden, dass die Wirksamkeit der Maßnahmen auch von Spezifika wie der Ausgestaltung, der Umsetzbarkeit oder der Dauerhaftigkeit der Wirkungen an der jeweiligen Schnittstelle abhängen. Hier bestehen mögliche Anknüpfungspunkte für vertiefende Studien im Bereich des Schnittstellenmanagements. Dabei könnten insbesondere Längsschnittuntersuchungen zum Erkenntnisfortschritt beitragen, inwiefern die Umsetzbarkeit und die Wirkungsdauer von Integrationsmechanismen die Veränderung der Kooperation beeinflussen. Davon würde insbesondere die Forschung zu Implementierungsinitiativen von Management-Konzepten wie dem Supply Chain Management profitieren, die Veränderungen im Zeitablauf bewirken und bei denen die Kooperation von Logistik und Vertrieb als Erfolgsfaktor gilt.<sup>933</sup>

Die Ergebnisse zu Thought World Differenzen, auch im Vergleich zu den Ergebnissen von Homburg/Jensen (2007), zeigen, dass diese eine wichtige Barriere der Kooperation darstellen und ebenso eine wichtige Determinante des gemeinsamen Erfolgs von Abteilungen sind. Offenbar sind Thought World Differenzen in ihren Inhalten und Wirkungen spezifisch für die jeweiligen Schnittstellen. Daher erscheint es zunächst sinnvoll, das Konzept der Thought World Differenzen mit ihren Wirkungen auf weitere Schnittstellen zu übertragen. In der vorliegenden Arbeit wurden Orientierungen und Kompetenzen als Kategorien für Thought World Differenzen verwendet. Weitere Forschung sollte dann zeigen, ob diese Kategorien auch an anderen Schnittstellen anwendbar sind.

In der vorliegenden Arbeit wurde die Auswahl der Thought World Differenzen auf die Bereiche Orientierungen und Kompetenzen beschränkt. Auch wenn die Literatur und die vorliegenden Ergebnisse auf eine hohe Relevanz der gewählten Thought World Differenzen schließen lässt, sind auf Basis der Theorie der sozialen Identität innerhalb von Organisationen noch weitere Anhaltspunkte zur persönlichen Identifikation denkbar. Mögliche

---

<sup>932</sup> Vgl. z. B. die Arbeit von Homburg/Jensen/Krohmer (2008).

<sup>933</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.2.

Forschungsbereiche für Logistik und Vertrieb könnten beispielsweise weitere Kompetenzen, Arbeitsstile oder Persönlichkeitseigenschaften sein. Hierzu zählen zum Beispiel die Herangehensweise bei der Problemlösung, Kenntnisse über Strategien und strategisches Denken, die Detailorientierung und Effizienzorientierung in der Arbeit, die Fähigkeit mit Unsicherheiten oder unstrukturierten Problemen umzugehen, die Fähigkeit, mit anderen Kulturen umzugehen, Hierarchiestufen und verschiedene Merkmale der Ausbildung oder des Werdegangs im Unternehmen.<sup>934</sup>

Dem Untersuchungsansatz liegt die implizite Annahme zugrunde, dass innerhalb der Logistik und des Vertriebs jeweils Homogenität herrschen und die Thought Worlds mit den Abteilungsgrenzen übereinstimmen. Dies ist für die zugrunde liegende Betrachtungsebene dieser Arbeit generell angemessen und wird im Wesentlichen von den Ergebnissen bestätigt. An Stellen, an denen keine Zusammenhänge nachgewiesen werden konnten, könnte jedoch auch eine andere relevante Thought World Grenze eine Erklärung für den fehlenden Zusammenhang sein. Die Grenzen könnten entlang organisatorischer Merkmale wie der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Team innerhalb der Abteilung, der Hierarchiestufe oder der Verantwortlichkeit für eine bestimmte Produktgruppe verlaufen. Außerdem könnten die Grenzen durch die Thought Worlds selbst definiert werden, bspw. beim fachlichen Bildungshintergrund. Weitere Forschung zur Identifikation in Unternehmen könnte hier Aufschluss bringen.

Ein weiterer zentraler Anknüpfungspunkt für die künftige Forschung ergibt sich aus den praktischen Implikationen der Thought World Differenzen.<sup>935</sup> In den meisten Fällen sind für die Verbesserung der Qualität der Kooperation von Logistik und Vertrieb und der Distribution Service Performance die Unterschiede in den Thought Worlds beider Abteilungen zu minimieren. Zusätzlich liefern die Ergebnisse der Wirkungen einzelner Thought Worlds zum Teil Ansatzpunkte, bei welcher Abteilung mit Veränderungen am besten angesetzt werden kann. Entsprechend stellt sich die Frage, wie diese Änderungen bewirkt werden können. Die praktischen Implikationen legen hierzu nahe, dass Integrationsmechanismen diese Veränderungen bewirken könnten und Thought World Differenzen reduzieren können, wie bspw. die Formulierung gemeinsamer Ziele bei unterschiedlichen Zielorientierungen oder Schulungsmaßnahmen bei unterschiedlichen Kompetenzen. Hier sollte untersucht werden, ob ein direkter Einfluss von Integrationsmechanismen auf Thought World Differenzen und damit eine partielle Mediation des Zusammenhangs von Integrationsmechanismen und Kooperation

---

<sup>934</sup> Vgl. z. T. Kahn/Reizenstein/Rentz (2004), S. 1085 ff., Homburg/Jensen (2007), S. 135.

<sup>935</sup> Vgl. Abschnitt 8.2.

durch die Thought World Differenzen vorliegt. Alternativ ist auch eine Moderation des Zusammenhangs von Integrationsmechanismen und Kooperation durch die Thought World Differenzen denkbar. Neben der Frage, wie diese Zusammenhänge gestaltet sind, besteht auch in qualitativer Hinsicht Forschungsbedarf. Hier sollte untersucht werden, welche Ausgestaltung von Integrationsmechanismen sich auf die Thought World Differenzen auswirkt und wie sich die soziale Identifikation im Zeitverlauf beim Einsatz von Integrationsmechanismen entwickelt.

## Anhang

### Anhang 1: Fragebogen

#### Fragebogen (adressiert an Logistiker)

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber  
Kühne-Zentrum für Logistik Management  
WHU – Otto Beisheim School of Management  
Burgplatz 2, 56179 Vallendar



---

## Erfolg in der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb

---

- Eine branchenübergreifende Benchmarking Studie -

---

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber    Dr. Carl Marcus Wallenburg    Stefanie Berger, B.A.

---

**Von Ihrer Teilnahme hängt der Erfolg dieses Forschungsprojekts ab.**

Nur durch Auskünfte von Experten wie Ihnen können wir praxisbezogene Erkenntnisse gewinnen, die auch Ihnen zu Gute kommen.

**Ihre Angaben werden anonym ausgewertet und streng vertraulich behandelt.**

Die Ergebnisse werden ausschließlich in aggregierter Form veröffentlicht, so dass keine Rückschlüsse auf Sie persönlich oder Ihr Unternehmen möglich sind.

Das Ausfüllen wird insgesamt etwa 20 – 25 Minuten dauern.

---

Als **Dankeschön** für Ihre Teilnahme erhalten Sie in jedem Fall:

**die Best Practice Studie, in der wir Ihnen auf Basis der gewonnenen Ergebnisse wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte Handlungsempfehlungen mit Benchmarks und Best Practices aufzeigen**

sowie zusätzlich wahlweise:

- die Studie "**Value Chain Management in der Automobilzulieferindustrie**" (73 Seiten) im Wert von 98 Euro.  
*oder:*
- die Studie "**Flexibilität in der Logistik: Grenzen und Potentiale von Personaldienstleistungen**" (63 Seiten) im Wert von 98 Euro.  
*oder:*
- die **kostenfreie Teilnahme am 6. WHU Campus for Supply Chain Management** im März 2009 in Vallendar bei Koblenz im Wert von 260 Euro.  
*oder:*
- die Teilnahme an der Verlosung von **Apple iPod nano mp3 Playern (8GB)** im Wert von 180 Euro (Gewinnchance 1 zu 50).

**Für Rückfragen steht Ihnen Stefanie Berger gerne zur Verfügung:**

**Tel.: 0261/6509-484; Fax: 0261/6509-479; E-Mail: [kooperationserfolg@whu.edu](mailto:kooperationserfolg@whu.edu)**

---

**Wichtig: Bitte lesen Sie die folgenden Hinweise  
vor der Beantwortung der Fragen!**

- **Es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten**, für uns zählen Ihre Meinungen und Erfahrungen.
- Wenn Sie einmal die genaue Antwort nicht kennen, bitten wir Sie bewusst um **Ihre persönliche Einschätzung**.
- An einigen Stellen im Fragebogen werden wir aus methodischen Gründen **bewusst mehrere ähnliche Fragen** zum gleichen Thema stellen.
- **Bitte beziehen Sie sich in diesem Fragebogen**, wenn Sie für verschiedene Unternehmenseinheiten tätig sind, **auf eine konkrete Unternehmenseinheit (z. B. Business Unit, Division, Sparte)**. Wenn Ihr Unternehmen nur eine Unternehmenseinheit hat, meinen wir im Folgenden Ihr Unternehmen.
- Bitte beziehen Sie Ihre Antworten auf die Logistikabteilung/ Supply Chain Management Abteilung, die für die **Distributionslogistik** zuständig ist und auf einen **Vertriebsbereich/Vertriebsabteilung**, der *typisch* ist für die Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb sowie diejenigen Mitarbeiter, die den meisten Kontakt zur Logistik haben (Innendienst).

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung!**

## Unternehmensbereich und Organisation von Logistik und Vertrieb

| <b>Bitte beschreiben Sie die Unternehmenseinheit, auf die Sie sich im Folgenden beziehen.</b> |                                |  |   |
|---|--------------------------------|--|---|
| 1   | Die Unternehmenseinheit ist... | <input type="radio"/> eine Unternehmenseinheit mit Produktion                                | <input type="radio"/> eine Vertriebsseinheit/ Vertriebsgesellschaft ohne Produktion               |
| 2   | Der Vertrieb ist...            | <input type="radio"/> zuständig für den Vertrieb von Produkten einer Unternehmenseinheit     | <input type="radio"/> zuständig für den Vertrieb von Produkten mehrerer Unternehmenseinheiten     |
| 3   | Die Logistik ist...            | <input type="radio"/> zuständig für die Distribution von Produkten einer Unternehmenseinheit | <input type="radio"/> zuständig für die Distribution von Produkten mehrerer Unternehmenseinheiten |

| <b>Welcher Abteilung bzw. welchem Bereich sind die folgenden Aufgaben zugeordnet?</b>            |   | <b>Vertrieb</b>       | <b>Logistik</b>       |
|--|---|-----------------------|-----------------------|
| Bitte ordnen Sie die Aufgaben dem Bereich zu, der <i>hauptsächlich</i> dafür verantwortlich ist. |   |                       |                       |
| 1  | Auftragsannahme   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2  | Auftragsabwicklung/Auftragsbearbeitung/Customer Service   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3  | Ansprechpartner im Alltagsgeschäft für den Kunden bzgl. Logistikthemen (z. B. Abstimmungen über Liefertermine, Lieferungen, Abwicklung) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4  | Zollabfertigung/Exportabfertigung   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5  | Bestandsführung von Endprodukten  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6  | Lagerhaltung von Endprodukten   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7  | Versand/Warenausgang  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8  | Planung und Steuerung der Transporte  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9  | Beratung für den Kunden bzgl. Logistikthemen (besondere Kundenwünsche z. B. bzgl. Verpackungen)   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| <b>Welchem Bereich ist die Logistik zugeordnet?</b>  |                                |
|--|--------------------------------|
| Der Leiter (Distributions-) Logistik berichtet an... |                                |
| <input type="radio"/>                                | den Bereichsleiter             |
| <input type="radio"/>                                | den Werksleiter/Standortleiter |
| <input type="radio"/>                                | den Vorstand                   |
| <input type="radio"/>                                | Andere                         |
| Im Bereich...  |                                |
| <input type="radio"/>                                | Vertrieb                       |
| <input type="radio"/>                                | Produktion                     |
| <input type="radio"/>                                | Finanzen/Controlling           |
| <input type="radio"/>                                | Andere                         |







| <b>Weiterbildung der Mitarbeiter</b> |   | <b>Stimme gar nicht zu</b> |                       |                       |                       | <b>Stimme voll zu</b> |                       |                       |                       |
|--------------------------------------|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                                    | Die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb nehmen regelmäßig an Fortbildungsmaßnahmen oder Seminaren teil, die Inhalte des jeweils anderen Bereiches umfassen. | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2                                    | Es werden Trainings durchgeführt, die sich mit der Zusammenarbeit der beiden Bereiche befassen.   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3                                    | Die Mitarbeiter beider Bereiche nehmen regelmäßig an gemeinsamen Fortbildungsmaßnahmen oder Seminaren teil.   | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| <b>Mitarbeiteraustausch und Job Rotation zwischen beiden Bereichen</b> |  | <b>Stimme gar nicht zu</b> |                       |                       |                       | <b>Stimme voll zu</b> |                       |                       |                       |
|--|--|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1  | Mitarbeiter aus Logistik und Vertrieb wechseln häufig in den jeweils anderen Bereich.  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2  | Job Rotation wird regelmäßig zwischen Logistik und Vertrieb angewendet, um die Mitarbeiter weiterzuentwickeln.                                 | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3  | Manager wechseln häufig dauerhaft von der einen zur anderen Abteilung im Rahmen ihrer Karriere (aus der Logistik zum Vertrieb oder umgekehrt). | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| <b>Räumliche Nähe<br/>Die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb...</b> |   | <b>Stimme gar nicht zu</b> |                       |                       |                       | <b>Stimme voll zu</b> |                       |                       |                       |
|--|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1  | ... arbeiten in unmittelbarer Nähe zueinander.  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2  | ... arbeiten nah beieinander, so dass Sie sich schnell persönlich treffen können.       | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3  | ... können einfach an einem Ort versammelt werden, z. B. für Meetings und Diskussionen. | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| <b>Vernetzte IT-Systeme</b> |  | <b>Stimme gar nicht zu</b> |                       |                       |                       | <b>Stimme voll zu</b> |                       |                       |                       |
|-----------------------------|--|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                           | Der Vertrieb hat über die IT Zugriff auf wichtige aktuelle Informationen der Logistik (z. B. Lagerbestände).                             | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2                           | Die Logistik hat über die IT Zugriff auf wichtige aktuelle Informationen des Vertriebs (z. B. Kundenwunschtermine, Ist- und Planzahlen). | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   |  | <b>...läuft über die IT Systeme (z. B. SAP)</b> |                       |                       |                       | <b>...läuft über persönlichen Kontakt</b> |                       |                       |                       |
|---|--|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Der größte Teil der Abstimmung und Koordination der Aufgaben im Alltagsgeschäft... | <input type="radio"/>                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |















**Vielen Dank, dass Sie an unserer Studie teilgenommen haben!**

Bitte geben Sie nun noch an, welches „Dankeschön“ Sie sich aussuchen.

In jedem Fall erhalten Sie die Studie zum Kooperationserfolg zwischen Logistik und Vertrieb, die auf den Ergebnissen dieser Untersuchung aufbaut, sowie wahlweise:

- die Studie "Value Chain Management in der Automobilzulieferindustrie" im Wert von 98 Euro.
- die Studie "Flexibilität in der Logistik: Potentiale und Grenzen von Personaldienstleistungen" im Wert von 98 Euro.
- die **kostenfreie Teilnahme am 6. WHU Campus for Supply Chain Management** im März 2009 im Wert von 260 Euro.
- die Möglichkeit mit der Chance von 1 zu 50 einen **8 GB iPod nano mp3 Player von Apple** im Wert von 180 Euro zu gewinnen.

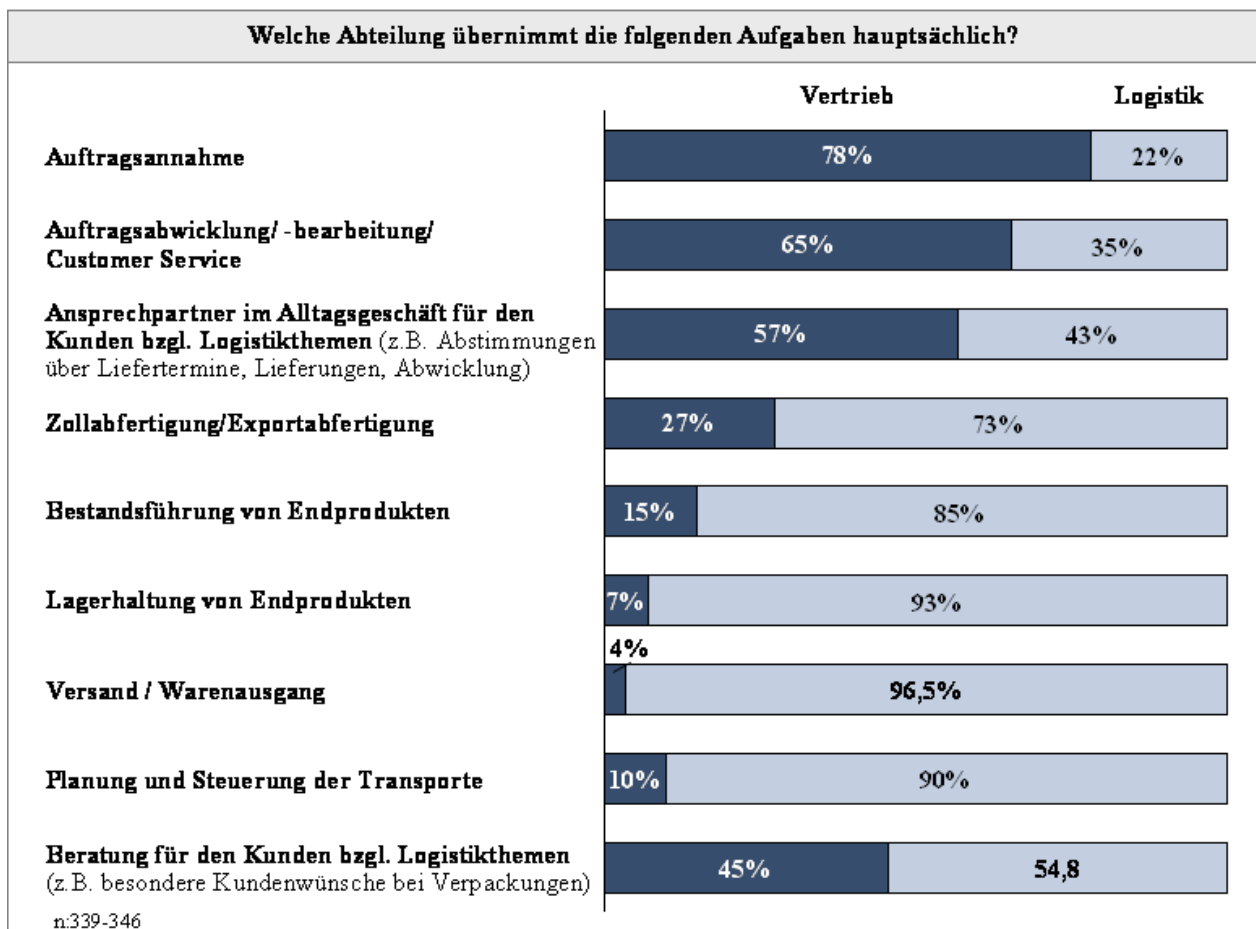
**Bitte füllen Sie die folgenden Felder aus, damit wir Ihnen das Dankeschön zusenden können. Bitte geben Sie auf jeden Fall Name und E-Mail-Adresse an. Falls Sie sich für eine der Studien entscheiden, benötigen wir auch Ihre Anschrift:**

Anrede (Frau /  
Herr):  
Nachname:  
Vorname:  
E-Mail Adresse:  
Unternehmen:  
Straße:  
Postleitzahl:  
Ort:  
Telefonnummer:

**Wenn Sie Anmerkungen oder Kommentare zu dieser Umfrage haben, können Sie diese gerne hier eintragen. Besonders wichtig ist es für uns, zu wissen, wenn bestimmte Fragen in Ihrer Situation nicht gepasst haben.**

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**

## Anhang 2: Verteilung von Aufgaben auf Logistik und Vertrieb



**Abbildung A-1: Verteilung von Aufgaben auf Vertrieb und Logistik nach Häufigkeit der Nennung**

### **Anhang 3: Messung der separaten Thought Worlds von Logistik und Vertrieb**

Die Konstrukte der separaten Thought Worlds von Logistik und Vertrieb wurden analog zu den Thought World Differenzen gebildet aus den Indikatoren, die nach dem Skalenbereinigungsprozess bestanden (vgl. Kapitel 6.3). Die Konstrukte erfüllen nicht in jedem Fall die geforderten Gütekriterien, sollen aber verwendet werden, um die inhaltliche Vergleichbarkeit zu den Thought World Differenzen zu gewährleisten (vgl. die Tabellen A-1a bis A-7b).

Zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität wurde eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, die für alle Multi-Item-Konstrukte der separaten Thought Worlds distinkte Konstrukte ausweist. Außerdem wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit den separaten Thought Worlds von Logistik und Vertrieb sowie den abhängigen Variablen durchgeführt, deren Ergebnisse in Tabelle A-8 gezeigt werden und die sehr gute Gütemaße zeigt.

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World der Logistik in Kosten- und Umsatzorientierung“</b> |   |  |                              |                                |
|---|---|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>  |   | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|   | <b>Die Logistikabteilung ...</b>  |  |                              |                                |
| 1   | ... orientiert ihr Alltagsgeschäft vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen. | 0,70   | 0,71                         | fixiert                        |
| 2   | ... orientiert ihre Planung vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen.        | 0,74   | 0,74                         | 18,30                          |
| 3   | ... orientiert ihre Zieldefinition vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen. | 0,79   | 0,63                         | 16,61                          |
| 4   | ... orientiert ihre Strategie vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen.      | 0,77   | 0,57                         | 15,57                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World der Logistik in Kosten- und Umsatzorientierung“</b>   |   |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha   |   | 0,89   | $\chi^2/df$                  | 2,05                           |
| Erklärte Faktorvarianz  |   | 0,66   | TLI                          | 0,99                           |
| Faktorreliabilität  |   | 0,88   | CFI                          | 1,00                           |
| Durchschnittliche erfasste Varianz  |   | 0,66   | RMSEA                        | 0,055                          |
|   |   |  | SRMR                         | 0,012                          |

**Tabelle A-1a: Informationen zum Messmodell „Thought World der Logistik in Kosten- und Umsatzorientierung“**

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World des Vertriebs in Kosten- und Umsatzorientierung“</b> |   |  |                              |                                |
|--|---|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |   | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Die Vertriebsabteilung...</b>  |  |                              |                                |
| 1  | ... orientiert ihr Alltagsgeschäft vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen. | 0,75   | 0,80                         | fixiert                        |
| 2  | ... orientiert ihre Planung vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen.        | 0,80   | 0,74                         | 21,52                          |
| 3  | ... orientiert ihre Zieldefinition vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen. | 0,80   | 0,71                         | 20,82                          |
| 4  | ... orientiert ihre Strategie vorwiegend an kostenbezogenen Zielen / umsatzbezogenen Zielen.      | 0,83   | 0,63                         | 18,65                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World des Vertriebs in Kosten- und Umsatzorientierung“</b>   |   |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |   | 0,91   | $\chi^2/df$                  | 3,43                           |
| Erklärte Faktorvarianz   |   | 0,72   | TLI                          | 0,98                           |
| Faktorreliabilität   |   | 0,91   | CFI                          | 1,00                           |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |   | 0,72   | RMSEA                        | 0,084                          |
|  |   |  | SRMR                         | 0,014                          |

**Tabelle A-1b: Informationen zum Messmodell „Thought World des Vertriebs in Kosten- und Umsatzorientierung“**

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World der Logistik in Prozess- und Kundenorientierung“</b>                                   |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Die Logistikabteilung ...</b>   |  |                              |                                |
| 1  | ... ist im Alltagsgeschäft sehr prozessorientiert / kundenorientiert.        | 0,83   | *                            | *                              |
| 2  | ... ist insgesamt in ihrer Arbeit sehr prozessorientiert / kundenorientiert. | 0,83   | *                            | *                              |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World der Logistik in Prozess- und Kundenorientierung“</b>                                     |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,91   | $\chi^2/df$                  | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,83   | TLI                          | *                              |
| Faktorreliabilität   |  | *  | CFI                          | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | *  | RMSEA                        | *                              |
|  |  |  | SRMR                         | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht möglich, da eine konfirmatorische Faktorenanalyse bei zwei Indikatoren nicht durchführbar ist. |  |  |                              |                                |

**Tabelle A-2a: Informationen zum Messmodell „Thought World der Logistik in Prozess- und Kundenorientierung“**

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World des Vertriebs in Prozess- und Kundenorientierung“</b>                                  |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Die Vertriebsabteilung...</b>   |  |                              |                                |
| 1  | ... ist im Alltagsgeschäft sehr prozessorientiert / kundenorientiert.        | 0,78   | *                            | *                              |
| 2  | ... ist insgesamt in ihrer Arbeit sehr prozessorientiert / kundenorientiert. | 0,78   | *                            | *                              |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World des Vertriebs in Prozess- und Kundenorientierung“</b>                                    |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,88   | $\chi^2/df$                  | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,78   | TLI                          | *                              |
| Faktorreliabilität   |  | *  | CFI                          | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | *  | RMSEA                        | *                              |
|  |  |  | SRMR                         | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht möglich, da eine konfirmatorische Faktorenanalyse bei zwei Indikatoren nicht durchführbar ist. |  |  |                              |                                |

**Tabelle A-2b: Informationen zum Messmodell „Thought World des Vertriebs in Prozess- und Kundenorientierung“**

| <b>Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World der Logistik in der zeitlichen Orientierung“</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Bezeichnung des Indikators</b>  |   |   |
|  | <b>Die Logistikabteilung ...</b>                    |   |
| 1  | ... plant eher sehr kurzfristig / sehr langfristig. | * |
| * Eine Beurteilung der Modellgüte entfällt bei einem Single-Item-Konstrukt.                                |   |   |

**Tabelle A-3a: Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World der Logistik in der zeitlichen Orientierung“**

| <b>Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World des Vertriebs in der zeitlichen Orientierung“</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Bezeichnung des Indikators</b>   |   |   |
|   | <b>Die Vertriebsabteilung...</b>                    |   |
| 1   | ... plant eher sehr kurzfristig / sehr langfristig. | * |
| * Eine Beurteilung der Modellgüte entfällt bei einem Single-Item-Konstrukt.                                 |   |   |

**Tabelle A-3b: Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World des Vertriebs in der zeitlichen Orientierung“**

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World der Logistik im Marktwissen“</b>   |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Skala für Mitarbeiter in der Logistik)</b> |  |                              |                                |
| 1  | Direkte Erfahrungen mit Kundenanforderungen  | 0,68   | 0,58                         | fixiert                        |
| 2  | Wissen über Kunden   | eliminiert                                   |                              |                                |
| 3  | Fähigkeit, das Verhalten von Wettbewerbern einzuschätzen   | 0,65   | 0,53                         | 12,85                          |
| 4  | Wissen über Wettbewerber   | eliminiert                                   |                              |                                |
| 5  | Fähigkeit, Erwartungshaltungen von Kunden realistisch einzuschätzen  | 0,74   | 0,77                         | 13,43                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World der Logistik im Marktwissen“</b>   |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,83   | $\chi^2/df$                  | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,63   | TLI                          | *                              |
| Faktorreliabilität   |  | 0,83   | CFI                          | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | 0,62   | RMSEA                        | *                              |
|  |  |  | SRMR                         | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |  |  |                              |                                |

**Tabelle A-4a: Informationen zum Messmodell „Thought World der Logistik im Marktwissen“**



| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World des Vertriebs im Marktwissen“</b>  |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Skala für Mitarbeiter im Vertrieb)</b> |  |                              |                                |
| 1  | Direkte Erfahrungen mit Kundenanforderungen  | 0,47   | 0,32                         | fixiert                        |
| 2  | Wissen über Kunden   | eliminiert                                   |                              |                                |
| 3  | Fähigkeit, das Verhalten von Wettbewerbern einzuschätzen   | 0,56   | 0,52                         | 7,80                           |
| 4  | Wissen über Wettbewerber   | eliminiert                                   |                              |                                |
| 5  | Fähigkeit, Erwartungshaltungen von Kunden realistisch einzuschätzen  | 0,57   | 0,53                         | 7,76                           |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World des Vertriebs im Marktwissen“</b>  |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,71   | $\chi^2/df$                  | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,46   | TLI                          | *                              |
| Faktorreliabilität   |  | 0,72   | CFI                          | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | 0,47   | RMSEA                        | *                              |
|  |  |  | SRMR                         | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |  |  |                              |                                |

**Tabelle A-4b: Informationen zum Messmodell „Thought World des Vertriebs im Marktwissen“**

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World der Logistik im Prozesswissen“</b>   |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Skala für Mitarbeiter in der Logistik)</b> |  |                              |                                |
| 1  | Wissen und Kenntnisse über interne Waren- und Materialflussprozesse  | 0,73   | 0,61                         | fixiert                        |
| 2  | Fähigkeit, interne Abläufe realistisch einzuschätzen (z. B. bzgl. Durchlaufzeiten)   | 0,81   | 0,82                         | 17,14                          |
| 3  | Fähigkeit, bei besonderen Kundenwünschen die Möglichkeiten von internen Waren- und Materialflussprozessen einzuschätzen.   | 0,78   | 0,72                         | 16,71                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World der Logistik im Prozesswissen“</b>   |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,88   | $\chi^2/df$                  | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,72   | TLI                          | *                              |
| Faktorreliabilität   |  | 0,88   | CFI                          | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | 0,72   | RMSEA                        | *                              |
|  |  |  | SRMR                         | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |  |  |                              |                                |

**Tabelle A-5a: Informationen zum Messmodell „Thought World der Logistik im Prozesswissen“**

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World des Vertriebs im Prozesswissen“</b>  |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Skala für Mitarbeiter im Vertrieb)</b> |  |                              |                                |
| 1  | Wissen und Kenntnisse über interne Waren- und Materialflussprozesse  | 0,82   | 0,72                         | fixiert                        |
| 2  | Fähigkeit, interne Abläufe realistisch einzuschätzen (z. B. bzgl. Durchlaufzeiten)   | 0,89   | 0,90                         | 24,24                          |
| 3  | Fähigkeit, bei besonderen Kundenwünschen die Möglichkeiten von internen Waren- und Materialflussprozessen einzuschätzen.   | 0,86   | 0,83                         | 23,04                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World des Vertriebs im Prozesswissen“</b>  |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  | 0,93   | $\chi^2/df$                                  |                              | *                              |
| Erklärte Faktorvarianz   | 0,82   | TLI  |                              | *                              |
| Faktorreliabilität   | 0,93   | CFI  |                              | *                              |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   | 0,82   | RMSEA  |                              | *                              |
|  |  | SRMR   |                              | *                              |
| * Eine Berechnung dieser Maße ist nicht sinnvoll, da das Messmodell bei drei Indikatoren im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse keine Freiheitsgrade besitzt. |  |  |                              |                                |

**Tabelle A-5b: Informationen zum Messmodell „Thought World des Vertriebs im Prozesswissen“**

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World der Logistik in Social Skills“</b> |  |  |                              |                                |
|--|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>   |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|  | <b>Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Skala für Mitarbeiter in der Logistik)</b> |  |                              |                                |
| 1  | Teamfähigkeit  | 0,71   | 0,61                         | fixiert                        |
| 2  | Kommunikative Fähigkeiten  | 0,73   | 0,64                         | 15,08                          |
| 3  | Verhandlungsgeschick   | eliminiert                                   |                              |                                |
| 4  | Überzeugungs- und Durchsetzungskraft   | eliminiert                                   |                              |                                |
| 5  | Konfliktfähigkeit  | 0,70   | 0,58                         | 14,36                          |
| 6  | Einfühlungsvermögen  | 0,76   | 0,69                         | 15,61                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World der Logistik in Social Skills“</b>   |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha  |  | 0,87   | $\chi^2/df$                  | 12,64                          |
| Erklärte Faktorvarianz   |  | 0,63   | TLI                          | 0,90                           |
| Faktorreliabilität   |  | 0,87   | CFI                          | 0,97                           |
| Durchschnittliche erfasste Varianz   |  | 0,63   | RMSEA                        | 0,183                          |
|  |  |  | SRMR                         | 0,032                          |

**Tabelle A-6a: Informationen zum Messmodell „Thought World der Logistik in Social Skills“**

| <b>Gütekriterien des Messmodells „Thought World des Vertriebs in Social Skills“</b> |  |  |                              |                                |
|---|--|--|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Bezeichnung der Indikatoren</b>  |  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikatorreliabilität</b> | <b>t-Wert der Faktorladung</b> |
|   | <b>Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Skala für Mitarbeiter im Vertrieb)</b> |  |                              |                                |
| 1   | Teamfähigkeit  | 0,62   | 0,49                         | fixiert                        |
| 2   | Kommunikative Fähigkeiten  | 0,58   | 0,43                         | 10,29                          |
| 3   | Verhandlungsgeschick   | eliminiert                                   |                              |                                |
| 4   | Überzeugungs- und Durchsetzungskraft   | eliminiert                                   |                              |                                |
| 5   | Konfliktfähigkeit  | 0,63   | 0,52                         | 11,11                          |
| 6   | Einfühlungsvermögen  | 0,66   | 0,59                         | 11,49                          |
| <b>Informationen zum Konstrukt „Thought World des Vertriebs in Social Skills“</b>   |  |  |                              |                                |
| Cronbachs Alpha   |  | 0,80   | $\chi^2/df$                  | 1,13                           |
| Erklärte Faktorvarianz  |  | 0,51   | TLI                          | 1,00                           |
| Faktorreliabilität  |  | 0,81   | CFI                          | 1,00                           |
| Durchschnittliche erfasste Varianz  |  | 0,52   | RMSEA                        | 0,019                          |
|   |  |  | SRMR                         | 0,013                          |

**Tabelle A-6b: Informationen zum Messmodell „Thought World des Vertriebs in Social Skills“**

| Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World der Logistik im Bildungshintergrund“ |   |   |
|---|---|---|
| Bezeichnung des Indikators  |   |   |
|   | Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Skala für Mitarbeiter in der Logistik) |   |
|   | Die Ausbildung oder das Studium ist vor allem...  |   |
| 1   | ... technikorientiert / ... wirtschaftlich orientiert.  | * |
| * Eine Beurteilung der Modellgüte entfällt bei einem Single-Item-Konstrukt.                 |   |   |

**Tabelle A-7a: Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World der Logistik im Bildungshintergrund“**

| Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World des Vertriebs im Bildungshintergrund“ |   |   |
|--|---|---|
| Bezeichnung des Indikators   |   |   |
|  | Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen? (Skala für Mitarbeiter im Vertrieb) |   |
|  | Die Ausbildung oder das Studium ist vor allem...  |   |
| 1  | ... technikorientiert / ... wirtschaftlich orientiert.  | * |
| * Eine Beurteilung der Modellgüte entfällt bei einem Single-Item-Konstrukt.                  |   |   |

**Tabelle A-7b: Informationen zum Single-Item-Konstrukt „Thought World des Vertriebs im Bildungshintergrund“**

| Gütekriterien der konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Thought Worlds von Logistik und Vertrieb und den abhängigen Variablen |       |
|---|-------|
| $\chi^2/df$   | 1,36  |
| TLI   | 0,96  |
| CFI   | 0,97  |
| RMSEA   | 0,032 |
| SRMR  | 0,038 |

**Tabelle A-8: Informationen zur konfirmatorischen Faktorenanalyse mit Thought Worlds von Logistik und Vertrieb und den abhängigen Variablen**

**Anhang 4: Explorative Faktorenanalysen mit Kontrollvariablen**

Die Tabellen A-9 und A-10 stellen die Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse für Integrationsmechanismen, abhängige Variablen und Kontrollvariablen sowie Thought World Differenzen, abhängige Variablen und Kontrollvariablen dar. In beiden Fällen ist die Faktorladungsmatrix einer Hauptachsen-Faktorenanalyse nach einer schiefwinkligen Rotation (Oblimin-Verfahren) abgebildet. Die Extraktion erfolgte nach dem Kaiser-Kriterium (Eigenwerte > 1). Zugunsten der Übersichtlichkeit wurden Faktorladungen < 0,2 nicht abgebildet.

| Expl. Faktorenanalyse für Integrationsmechanismen, abhängige Variablen und Kontrollvariablen |    |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|--|----|--------|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| Konstrukt  | I. | Faktor |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  |    | 1      | 2    | 3     | 4     | 5     | 6     | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   |
| Kooperation  | 2  | 0,78   |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 4  | 0,73   |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 5  | 0,83   |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 6  | 0,80   |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
| Distrib. Service Perform.  | 3  |        | 0,83 |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 4  |        | 0,73 |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 5  |        | 0,81 |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 6  |        | 0,56 |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
| Einsatz interfu. Teams   | 1  |        |      | -0,78 |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 2  |        |      | -0,77 |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 4  |        |      | -0,70 |       |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
| Gemeinsame Ziele   | 1  |        |      |       | -0,67 |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 2  |        |      |       | -0,85 |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 3  |        |      |       | -0,79 |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 4  |        |      |       | -0,86 |       |       |      |      |      |      |      |      |      |
| Incentivierung.  | 3  |        |      |       |       | -0,38 | -0,20 |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 4  |        |      |       |       | -0,34 | -0,25 |      |      | 0,22 |      |      |      |      |
| Top Mgmt Commit.   | 1  |        |      |       |       |       | -0,80 |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 2  |        |      |       |       |       | -0,76 |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 3  |        |      |       |       |       | -0,72 |      |      |      |      |      |      |      |
| Formalisierung   | 1  |        |      |       |       |       |       | 0,64 |      |      |      |      |      |      |
|  | 3  |        |      |       |       |       |       | 0,88 |      |      |      |      |      |      |
|  | 4  |        |      |       |       |       |       | 0,92 |      |      |      |      |      |      |
| Dezentralisierung  | 1  |        |      |       |       |       |       |      | 0,82 |      |      |      |      |      |
|  | 2  |        |      |       |       |       |       |      | 0,87 |      |      |      |      |      |
|  | 4  |        |      |       |       |       |       |      | 0,83 |      |      |      |      |      |
| Weiterbildungen  | 1  |        |      |       |       | -0,71 |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 2  |        |      |       |       | -0,87 |       |      |      |      |      |      |      |      |
|  | 3  |        |      |       |       | -0,77 |       |      |      |      |      |      |      |      |
| Job Rotation   | 1  |        |      |       |       |       |       |      |      | 0,83 |      |      |      |      |
|  | 2  |        |      |       |       |       |       |      |      | 0,95 |      |      |      |      |
|  | 3  |        |      |       |       |       |       |      |      | 0,64 |      |      |      |      |
| Räuml. Nähe  | 1  |        |      |       |       |       |       |      |      |      | 0,73 |      |      |      |
|  | 2  |        |      |       |       |       |       |      |      |      | 1,01 |      |      |      |
|  | 3  |        |      |       |       |       |       |      |      |      | 0,67 |      |      |      |
| Interne Dynamik  | 2  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      | 0,64 |      |      |
|  | 3  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      | 0,86 |      |      |
|  | 4  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      | 0,76 |      |      |
|  | 5  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      | 0,66 |      |      |
| Marktdynamik   | 1  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      | 0,71 |      |
|  | 4  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      | 0,69 |      |
|  | 5  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      | 0,64 |      |
| Bedeutg. Logistikleistg.   | 3  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      | 0,83 |
|  | 4  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      | 0,82 |
|  | 5  |        |      |       |       |       |       |      |      |      |      |      |      | 0,82 |

**Tabelle A-9: Faktorenstruktur für Integrationsmechanismen, abhängige Variablen und Kontrollvariablen**

| Explorative Faktorenanalyse für Thought World Differenzen, abhängige Variablen und Kontrollvariablen |           |        |      |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
|--|-----------|--------|------|------|------|------|------|------|-------|---|-------|------|
| Konstrukt  | Indikator | Faktor |      |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  |           | 1      | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8     | 9 | 10    | 11   |
| Kooperation  | 2         | -0,83  |      |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 4         | -0,84  |      |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 5         | -0,88  |      |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 6         | -0,84  |      |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
| Distribution Service Performance   | 3         |        | 0,82 |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 4         |        | 0,73 |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 5         |        | 0,83 |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 6         |        | 0,54 |      |      |      |      |      |       |   |       |      |
| TWD in Kosten- und Umsatzorientierung  | 1         |        |      | 0,75 |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 2         |        |      | 0,79 |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 3         |        |      | 0,85 |      |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 4         |        |      | 0,80 |      |      |      |      |       |   |       |      |
| TWD in Prozess- und Kundenor.  | 1         |        |      |      | 0,94 |      |      |      |       |   |       |      |
|  | 2         |        |      |      | 0,79 |      |      |      |       |   |       |      |
| TWD in zeitl. Orientierung.  | 1         |        |      |      |      |      | 0,21 |      |       |   |       |      |
| TWD in Marktwissen   | 1         |        |      |      |      | 0,60 |      |      |       |   |       |      |
|  | 3         |        |      |      |      | 0,74 |      |      |       |   |       |      |
|  | 5         |        |      |      |      | 0,71 |      |      |       |   |       |      |
| TWD in Prozesswissen   | 1         |        |      |      |      |      | 0,78 |      |       |   |       |      |
|  | 2         |        |      |      |      |      | 0,94 |      |       |   |       |      |
|  | 3         |        |      |      |      |      | 0,81 |      |       |   |       |      |
| TWD in Social Skills   | 1         |        |      |      |      |      |      | 0,60 |       |   |       |      |
|  | 2         |        |      |      |      |      |      | 0,54 |       |   |       |      |
|  | 5         |        |      |      |      |      |      | 0,66 |       |   |       |      |
|  | 6         |        |      |      |      |      |      | 0,73 |       |   |       |      |
| TWD in fachl. Bildungshinterg.   | 1         |        |      |      |      |      |      |      | -0,41 |   |       |      |
| Interne Dynamik  | 2         |        |      |      |      |      |      |      |       |   | -0,63 |      |
|  | 3         |        |      |      |      |      |      |      |       |   | -0,85 |      |
|  | 4         |        |      |      |      |      |      |      |       |   | -0,82 |      |
|  | 5         |        |      |      |      |      |      |      |       |   | -0,62 |      |
| Marktdynamik   | 1         |        |      |      |      |      |      |      |       |   |       | 0,69 |
|  | 4         |        |      |      |      |      |      |      | -0,30 |   |       | 0,74 |
|  | 5         |        |      |      |      |      |      |      |       |   |       | 0,65 |
| Bedeutung der Logistikleistung   | 3         |        |      |      |      |      |      |      |       |   |       | 0,82 |
|  | 4         |        |      |      |      |      |      |      |       |   |       | 0,82 |
|  | 5         |        |      |      |      |      |      |      |       |   |       | 0,82 |

**Tabelle A-10: Faktorenstruktur für Thought World Differenzen, abhängige Variablen und Kontrollvariablen**



## Literaturverzeichnis

- Aiken, M., Hage, J. (1968):** Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure, in: *American Sociological Review*, 33. Jg., Nr. 6, S. 912-930.
- Aldrich, H. E., Pfeffer, J. (1976):** Environments of Organizations, in: *Annual Review of Sociology*, 2. Jg., Nr. 1, S. 78.
- Andersen, R. C., Dommermuth, W. P., Marks, N. E. (1966):** An Interfunctional Approach to Promotion and Physical Distribution, in: *Journal of Retailing*, 42. Jg., Nr. 3, S. 19.
- Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1988):** Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, in: *Psychological Bulletin*, 103. Jg., Nr. 3, S. 411-423.
- Anderson, P. F. (1982):** Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm, in: *Journal of Marketing*, 46. Jg., Nr. 2, S. 15-26.
- Appley, D. G., Winder, A. E. (1977):** An Evolving Definition of Collaboration and some Implications for the World of Work, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, S. 279-291.
- Armstrong, J. S., Overton, T. S. (1977):** Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: *Journal of Marketing Research*, 14. Jg., Nr. 3, S. 396-402.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989):** Social Identity Theory and the Organization, in: *Academy of Management Review*, 14. Jg., Nr. 1, S. 20-39.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R. (2006):** *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, Berlin et al.
- Bagozzi, R. P. (1980):** *Causal Models in Marketing*, New York et al.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H. (1994):** The Evaluation of Structural Equation Models and Hypothesis Testing, in: *Principles of Marketing Research*, Bagozzi, R. P., Cambridge, MA, S. 386-422.
- Bagozzi, R. P., Fornell, C. (1982):** Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning, in: *A Second Generation of Multivariate Analysis: Measurement and Evaluation*, Fornell, C., New York, S. 24-38.
- Bagozzi, R. P., Phillips, L. W. (1982):** Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: *Administrative Science Quarterly*, 27. Jg., Nr. 3, S. 459-489.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988):** On the Evaluation of Structural Equation Models, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16. Jg., Nr. 1, S. 74-94.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., Phillips, L. W. (1991):** Assessing Construct Validity in Organizational Research, in: *Administrative Science Quarterly*, 36. Jg., Nr. 3, S. 421-458.
- Ballou, R. H. (1999):** *Business Logistics Management - Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain*, New Jersey.
- Bamberger, I., Wrona, T. (1996):** Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg., Nr. 2, S. 130-153.
- Barney, J. B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, 17. Jg., Nr. 1, S. 99-120.
- Baumgarten, H., Hildebrand, W.-C. (2008).** *Studium Logistik: Akademische Ausbildung und Führungskräftenachwuchs in der Zukunftsbranche Logistik*. Berlin.
- Bea, F. X., Göbel, E. (2006):** *Organisation: Theorie und Gestaltung*, Stuttgart.
- Becker, T. E. (2005):** Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations, in: *Organizational Research Methods*, 8. Jg., Nr. 3, S. 274-289.

- Bellizzi, J. A., Cline, P. A. (1985):** Technical or Nontechnical Salesmen?, in: *Industrial Marketing Management*, 14. Jg., Nr. 2, S. 69-74.
- Bentler, P. M. (1990):** Fit Indexes, Lagrange Multipliers, Constraint Changes and Incomplete Data in Structural Models, in: *Multivariate Behavioral Research*, 25. Jg., Nr. 2, S. 163-172.
- Bentler, P. M., Bonett, D. G. (1980):** Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, in: *Psychological Bulletin*, 88. Jg., Nr. 3, S. 588-606.
- Bentler, P. M., Chou, C.-P. (1987):** Practical Issues in Structural Equation Modeling, in: *Sociological Methods & Research*, 16. Jg., Nr. 1, S. 78-117.
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2006):** *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, Wiesbaden.
- Bernaards, C. A., Sijtsma, K. (1999):** Factor Analysis of Multidimensional Polytomous Item Response Data Suffering From Ignorable Item Nonresponse, in: *Multivariate Behavioral Research*, 34. Jg., Nr. 3, S. 277-313.
- Beverland, M., Steel, M., Dapiran, G. P. (2006):** Cultural Frames that Drive Sales and Marketing Apart: an Exploratory Study, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21. Jg., Nr. 6, S. 386-394.
- Bienstock, C. C., Mentzer, J. T., Bird, M. M. (1997):** Measuring Physical Distribution Service Quality, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25. Jg., Nr. 1, S. 31-44.
- Birl, H. (2007):** *Kooperation von Controllerbereich und Innenrevision: Messung, Wirkungen, Determinanten*, Wiesbaden.
- Bohrnstedt, G. W. (1977):** Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement, in: *Attitude Measurement*, Summers, G. F., London, S. 80-99.
- Bollen, K., Lennox, R. (1991):** Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, in: *Psychological Bulletin*, 110. Jg., Nr. 2, S. 305-314.
- Boomsma, A. (1982):** The Robustness of LISREL against Small Sample Sizes in Factor Analysis Models, in: *Systems Under Direct Observation: Causality-Structure-Prediction-Part 1*, Jöreskog, K. G., Wold, H., Amsterdam, New York, Oxford, S. 149-173.
- Bowersox, D. J., Mentzer, J. T., Speh, T. W. (2008):** Logistics Leverage, in: *Journal of Business Strategies*, 25. Jg., Nr. 2, S. 85-99.
- Brockhoff, K. (1994):** *Management organisatorischer Schnittstellen – unter besonderer Berücksichtigung der Koordination von Marketingbereichen mit Forschung und Entwicklung*, Göttingen.
- Brockhoff, K., Hauschildt, J. (1993):** Schnittstellen-Management-Koordination ohne Hierarchie, in: *Zfo*, 62. Jg., Nr. 6, S. 396-403.
- Browne, M. W., Cudeck, R. (1993):** Alternative Ways of Assessing Model Fit, in: *Testing Structural Equation Models*, Bollen, K. A., Long, J. S., Newbury Park, S. 136-162.
- Bruhn, M. (2001):** *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen*, München.
- Bruhn, M. (2009):** *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, Wiesbaden.
- Bruner, G. C., James, K. E., Hensel, P. J. (2001):** *Marketing Scales Handbook*, Chicago.
- Burcher, P., G., Lee, G. L., Sohal, A. S. (2005):** A Cross Country Comparison of Careers in Logistics Management in Australia and Britain, in: *The International Journal of Logistics Management*, 16. Jg., Nr. 2, S. 205-217.
- Burcher, P. G., Lee, G. L., Sohal, A. S. (2007):** Production and Operations Managers and Logistics Managers: A Cross-Country Comparison, in: *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18. Jg., Nr. 5, S. 549-560.
- Burmann, C., Meffert, H., Kirchgeorg, M. (2007):** *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Wiesbaden.

- Byrne, B. M. (2001):** Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming, Mahwah, New Jersey.
- Byrne, B. M., Shavelson, R. J., Muthén, B. (1989):** Testing for the Equivalence of Factor Covariance and Mean Structures: The Issue of Partial Measurement Invariance, in: Psychological Bulletin, 105. Jg., Nr. 3, S. 456-466.
- Carmines, E. G., Mclver, J. P. (1981):** Analyzing Models with Unobserved Variables, in: Social Measurement: Current Issues., Bohmstedt, G. W., Borgatta, E. F., Beverly Hills.
- Casanovas, A., Cuatrecasas, L. I. (2001):** Logistica Empresarial, Barcelona.
- Cespedes, F. V. (1995):** Concurrent Marketing, Boston.
- Cespedes, F. V. (1996):** Beyond Teamwork: How the Wise Can Synchronize, in: Marketing Management, 5. Jg., Nr. 1, S. 24-37.
- Chen, F., Bollen, K., Paxton, P., Curran, P., Kirby, J. (2001):** Improper Solutions in Structural Equation Models: Causes, Consequences, and Strategies, in: Sociological Methods and Research, 29. Jg., Nr. 4, S. 468-508.
- Chen, H., Mattioda, D. D., Daugherty, P. J. (2007):** Firm-Wide Integration and Firm Performance, in: International Journal of Logistics Management, 18. Jg., Nr. 1, S. 5-21.
- Chen, H., Tian, Y., Daugherty, P. J. (2009):** Measuring Process Orientation, in: International Journal of Logistics Management, 20. Jg., Nr. 2, S. 213-227.
- Chen, I. J., Paulraj, A. (2004):** Understanding Supply Chain Management: Critical Research and a Theoretical Framework, in: International Journal of Production Research, 42. Jg., Nr. 1, S. 131-163.
- Chimhanzi, J. (2004):** The Impact of Integration Mechanisms on Marketing/HR Dynamics, in: Journal of Marketing Management, Nr. 20, S. 713-740.
- Churchill, G. A. (1979):** A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, 16. Jg., Nr. 1, S. 64-73.
- Churchill, G. A. (1995):** Marketing Research: Methodological Foundations, Orlando.
- Clare, D. A., Sanford, D. G. (1984):** Cooperation and Conflict Between Industrial Sales and Production, in: Industrial Marketing Management, 13. Jg., Nr. 3, S. 163-169.
- Daft, R. L., Weick, K. E. (1984):** Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, in: Academy of Management Review, 9. Jg., Nr. 2, S. 284-295.
- Daugherty, P. J., Chen, H., Mattioda, D. D., Grawe, S. J. (2009):** Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance, in: Journal of Business Logistics, 30. Jg., Nr. 1, S. 1.
- Davis, B. R., Mentzer, J. T. (2006):** Logistics Service Driven Loyalty: An Exploratory Study, in: Journal of Business Logistics, 27. Jg., Nr. 2, S. 53-73.
- Dawes, P. L., Massey, G. R. (2005):** Antecedents of Conflict in Marketing's Cross-Functional Relationship with Sales, in: European Journal of Marketing, 39. Jg., Nr. 11/12, S. 1327-1344.
- Day, G. S. (1994):** The Capabilities of Market-Driven Organizations, in: Journal of Marketing, 58. Jg., Nr. 4, S. 37.
- Day, G. S., Wensley, R. (1988):** Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, in: Journal of Marketing, 52. Jg., Nr. 2, S. 1-20.
- De Luca, L. M., Atuahene-Gima, K. (2007):** Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance, in: Journal of Marketing, 71. Jg., Nr. 1, S. 96-112.
- de Ruyter, K., Wetzels, M. (2000):** The Marketing-Finance Interface: A Relational Exchange Perspective, in: Journal of Business Research, 50. Jg., Nr. 2, S. 209-215.
- Dearborn, D. C., Simon, H. A. (1958):** Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives, in: Sociometry, 21. Jg., Nr. 2, S. 140-144.

- Deepen, J., Goldsby, T. J., Knemeyer, A. M., Wallenburg, C. M. (2008):** Beyond Expectations: An Examination of Logistics Outsourcing Goals Achievement and Goals Exceedance, in: *Journal of Business Logistics*, 29. Jg., Nr. 2, S. 75-105.
- Dehler, M. (2001):** Entwicklungsstand der Logistik: Messung - Determinanten - Erfolgswirkungen, Wiesbaden.
- Deshpande, R., Webster, F. E. J. (1989):** Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, in: *Journal of Marketing*, 53. Jg., Nr. 1, S. 3-15.
- DeVellis, R. F. (2003):** Scale Development: Theory and Applications, Thousand Oaks, California.
- Dewsnap, B., Jobber, D. (2000):** The Sales-Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptual Framework, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20. Jg., Nr. 2, S. 109-119.
- Dewsnap, B., Jobber, D. (2002):** A Social Psychological Model of Relations between Marketing and Sales, in: *European Journal of Marketing*, 36. Jg., Nr. 7/8, S. 874-894.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B. (1996):** Determinants of Industrial Mail Survey Response: A Survey-on-Surveys Analysis of Researchers' and Managers' Views, in: *Journal of Marketing Management*, 12. Jg., S. 505-531.
- Dillon, W. R., Kumar, A., Mulani, N. (1987):** Offending Estimates in Covariance Structure Analysis: Comments on the Causes of and Solutions to Heywood Cases, in: *Psychological Bulletin*, 101. Jg., Nr. 1, S. 126-135.
- Dougherty, D. (1992):** Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms, in: *Organization Science*, 3. Jg., Nr. 2, S. 179-202.
- Edwards, J. R. (1994):** The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 58. Jg., S. 51-100.
- Edwards, J. R. (2008):** To Prosper, Organizational Psychology Should ... Overcome Methodological Barriers to Progress, in: *Journal of Organizational Behavior*, 29. Jg., Nr. 4, S. 469-491.
- Eggert, A., Fassott, G. (2003).** Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Ergebnisse einer Metaanalyse und Anwendungsempfehlungen. *Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing. Kaiserslautern.*
- Ellinger, A. E. (2000):** Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain, in: *Industrial Marketing Management*, 29. Jg., Nr. 1, S. 85-96.
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., Gustin, C. M. (1997):** The Relationship between Integrated Logistics and Customer Service, in: *Transportation Research: Part E*, 33. Jg., Nr. 2, S. 129.
- Ellinger, A. E., Daugherty, P. J., Keller, S. 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. Jg., Nr. 1, S. 1-21.
- Ellinger, A. E., Keller, S. B., Hansen, J. D. (2006):** Bridging the Divide Between Logistics and Marketing: Facilitating Collaborative Behavior, in: *Journal of Business Logistics*, 27. Jg., Nr. 2, S. 1-27.
- Emerson, C. J., Grimm, C. M. (1996):** Logistics and Marketing Components of Customer Service: An Empirical Test of the Mentzer, Gomes and Krapfel Model, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26. Jg., Nr. 8, S. 29-42.
- Emerson, C. J., Grimm, C. M. (1998):** The Relative Importance of Logistics and Marketing Customer Service: A Strategic Perspective, in: *Journal of Business Logistics*, 19. Jg., Nr. 1, S. 17-32.

- Enders, C. K. (2003):** Using the Expectation Maximization Algorithm to Estimate Coefficient Alpha for Scales With Item-Level Missing Data, in: *Psychological Methods*, 8. Jg., Nr. 3, S. 322-337.
- Eng, T.-Y. (2005):** The Influence of a Firm's Cross-Functional Orientation on Supply Chain Performance, in: *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, 41. Jg., Nr. 4, S. 4-16.
- Eng, T.-Y. (2006):** An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance, in: *Industrial Marketing Management*, 35. Jg., Nr. 6, S. 762-773.
- Engelbrecht, C. (2004):** Logistikoptimierung durch Outsourcing: Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- Ernst, H. (2001):** Erfolgsfaktoren neuer Produkte – Grundlagen für eine valide empirische Forschung, Wiesbaden.
- Fabbe-Costes, N., Jahre, M. (2007):** Supply Chain Integration Improves Performance: The Emperor's New Suit?, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37. Jg., Nr. 10, S. 835-855.
- Faniel, I. M., Majchrzak, A. (2007):** Innovating by Accessing Knowledge Across Departments, in: *Decision Support Systems*, 43. Jg., Nr. 4, S. 1684-1691.
- Fassott, G. (2006):** Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58. Jg., Nr. 2, S. 67 - 88.
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M. (2001).** Achieving World-Class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers, and Bridges, Center for Advanced Purchasing Studies.
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M. (2002):** The Rhetoric and Reality of Supply Chain Integration, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32. Jg., Nr. 5, S. 339-361.
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., McCarter, M. W. (2008):** Benefits, Barriers, and Bridges to Effective Supply Chain Management, in: *Supply Chain Management*, 13. Jg., Nr. 1, S. 35-48.
- Fawcett, S. E., Ogden, J. A., Magnan, G. M., Cooper, M. B. (2006):** Organizational Commitment and Governance for Supply Chain Success, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36. Jg., Nr. 1, S. 22-35.
- Fisher, R. J., Maltz, E., Jaworski, B. J. (1997):** Enhancing Communication Between Marketing and Engineering: The Moderating Role of Relative Functional Identification, in: *Journal of Marketing*, 61. Jg., Nr. 3, S. 54-70.
- Flint, D. J., Larsson, E., Gammelgaard, B., Mentzer, J. T. (2005):** Logistics Innovation: A Customer Value-Oriented Social Process, in: *Journal of Business Logistics*, 26. Jg., Nr. 1, S. 113-147.
- Flint, D. J., Mentzer, J. T. (2000):** Logisticians as Marketers: Their Role when Customers' Desired Value Changes, in: *Journal of Business Logistics*, 21. Jg., Nr. 2, S. 19-45.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981):** Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, 18. Jg., Nr. 1, S. 39-50.
- Frankwick, G. L., Ward, J. C., Hutt, M. D., Reingen, P. H. (1994):** Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy, in: *Journal of Marketing*, 58. Jg., Nr. 2, S. 96.
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T., Flint, D. J. (2008):** The Role of Logistics in Market Orientation, in: *Journal of Business Logistics*, 29. Jg., Nr. 2, S. 1-26.
- Fugate, B. S., Stank, T. P., Mentzer, J. T. (2009):** Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance, in: *Journal of Operations Management*, 27. Jg., Nr. 3, S. 247-264.

- Gammelgaard, B., Larson, P. D. (2001):** Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management, in: *Journal of Business Logistics*, 22. Jg., Nr. 2, S. 27-50.
- Garver, M. S., Mentzer, J. T. (1999):** Logistics Research Methods: Employing Structural Equation Modeling to Test for Construct Validity, in: *Journal of Business Logistics*, 20. Jg., Nr. 1, S. 33-57.
- Garver, M. S., Mentzer, J. T. (2000a):** New Role for Sales in Supply Chain Management, in: *Supply Chain Management Review*, 4. Jg., Nr. 3, S. 50.
- Garver, M. S., Mentzer, J. T. (2000b):** Salesperson Logistics Expertise: a Proposed Contingency Framework, in: *Journal of Business Logistics*, 21. Jg., Nr. 2, S. 113-131.
- Gemünden, G., Högl, M. (2000):** Teamarbeit in innovativen Projekten, in: *Management von Teams*, Gemünden, G., Högl, M., Wiesbaden, S. 1-26.
- Giménez, C., Ventura, E. (2005):** Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration: Their Impact on Performance, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 25. Jg., Nr. 1, S. 20-38.
- Göpfert, I. (2005):** Logistik Führungskonzeption: Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und -controllings, München.
- Grawe, S. J., Chen, H., Daugherty, P. J. (2009):** The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39. Jg., Nr. 4, S. 282-300.
- Grieshop, H. (2008):** Kooperation von Controllerebereich und externem Rechnungswesen: Messung, Wirkungen, Determinanten, Vallendar.
- Griffin, A., Hauser, J. R. (1992):** Patterns of Communication among Marketing, Engineering and Manufacturing – A Comparison between two New Product Teams, in: *Management Science*, 38. Jg., S. 360-373.
- Griffin, A., Hauser, J. R. (1996):** Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature, in: *Journal of Product Innovation Management*, 13. Jg., Nr. 1, S. 191-215.
- Griffis, S. E., Goldsby, T. J., Cooper, M. (2003):** Web-based and Mail Surveys: A Comparison of Response, Data and Cost, in: *Journal of Business Logistics*, 24. Jg., Nr. 2, S. 237-258.
- Gupta, A. K., Raj, S. P., Wilemon, D. (1986):** A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process, in: *Journal of Marketing*, 50. Jg., Nr. 2, S. 7-17.
- Gupta, A. K., Wilemon, D. (1988):** The Credibility-Cooperation Connection at the R&D-Marketing Interface, in: *Journal of Product Innovation Management*, 5. Jg., Nr. 1, S. 20-31.
- Hague, P. (1993):** Questionnaire Design, London.
- Hausman, W. H., Montgomery, D. B., Roth, A. V. (2002):** Why should marketing and manufacturing work together? Some exploratory empirical results, in: *Journal of Operations Management*, 20. Jg., Nr. 3, S. 241-257.
- Herrmann, A., Homburg, C. (2000):** Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Wiesbaden.
- Herrmann, A., Huber, F., Kressmann, F. (2006):** Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 58. Jg., Nr. 2, S. 34-66.
- Hewstone, M., Martin, R., Hammer-Hewstone, C., Crisp, R. J., Voci, A. (2001):** Majority-Minority Relations in Organizations: Challenges and Opportunities, in: *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Hogg, M. A., Terry, D. J., Ann Arbor, S. 67-86.
- Hewstone, M., Rubin, M., Willis, H. (2002):** Intergroup Bias, in: *Annual Review of Psychology*, 53. Jg., Nr. 1, S. 575.

- Hildebrandt, L., Temme, D. (2006):** Probleme der Validierung mit Strukturgleichungsmodellen, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 6, S. 618-639.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Nixon, R. D. (1993):** A Mid-Range Theory of Interfunctional Integration, its Antecedents and Outcomes, in: Journal of Engineering and Technology Management, 10. Jg., Nr. 1/2, S. 161-185.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. (2000):** Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts, in: Academy of Management Review, 25. Jg., Nr. 1, S. 121-140.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. (2001):** Social Identity Theory and Organizational Processes, in: Social Identity Processes in Organizational Contexts, Hogg, M. A., Terry, D. J., Ann Arbor, S. 1-12.
- Högl, M., Proserpio, L. (2004):** Team Member Proximity and Teamwork in Innovative Projects, in: Research Policy, 33. Jg., Nr. 8, S. 1153-1165.
- Homburg, C. (1989):** Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt am Main, Bern, New York.
- Homburg, C. (1992):** Die Kausalanalyse: Eine Einführung, in: WiSt, Nr. 10, S. 499-508.
- Homburg, C. (2000):** Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden.
- Homburg, C., Baumgartner, H. (1995):** Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing - ZFP, 17. Jg., Nr. 3, S. 162-176.
- Homburg, C., Bruhn, M. (2005):** Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Bruhn, M., Homburg, C., Wiesbaden.
- Homburg, C., Giering, A. (1996):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 1, S. 5-24.
- Homburg, C., Jensen, O. (2005):** Coordinating Marketing and Sales: Exploration of a Neglected Interface, in: AMA Winter Educators' Conference Proceedings, 16. Jg., S. 179-180.
- Homburg, C., Jensen, O. (2007):** The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?, in: Journal of Marketing, 71. Jg., Nr. 3, S. 124-142.
- Homburg, C., Jensen, O., Klarmann, M. (2005):** Die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb – eine vernachlässigte Schnittstelle, Mannheim.
- Homburg, C., Jensen, O., Krohmer, H. (2008):** Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy, in: Journal of Marketing, 72. Jg., Nr. 2, S. 133-154.
- Homburg, C., Klarmann, M. (2006):** Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, in: Die Betriebswirtschaft, 66. Jg., Nr. 6, S. 727-748.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2009):** Grundlagen des Marketingmanagements, Wiesbaden.
- Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J. P., Kiedaisch, I. (2002):** Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships, in: Journal of International Marketing, 10. Jg., Nr. 4, S. 1-29.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000a):** Konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Marktforschung, Herrmann, A., Homburg, C., Wiesbaden, S. 413-438.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000b):** Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Marktforschung, Herrmann, A., Homburg, C., Wiesbaden, S. 635-659.
- Hu, L., Bentler, P. M. (1999):** Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, in: Structural Equation Modeling, 6. Jg., Nr. 1, S. 1-55.
- Hutt, M. D. (1995):** Cross-Functional Working Relationships in Marketing, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 23. Jg., Nr. 4, S. 351-357.

- Innis, D. E., La Londe, B. J. (1994):** Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Market Share, in: *Journal of Business Logistics*, 15. Jg., Nr. 1, S. 1-27.
- Institut für Mittelstandsforschung. (2010):** <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=90>, Abgerufen 25.02.2010.
- Jacoby, J. (1978):** Consumer Research: How Valid and Useful Are all our Consumer Behavior Findings? A State of the Art Review, in: *Journal of Marketing*, April 1978. Jg., S. 87 - 96.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2005):** Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?, in: *Academy of Management Journal*, 48. Jg., Nr. 6, S. 999-1015.
- Janssen, J., Laatz, W. (2003):** *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*, Berlin.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. (2003):** A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, 30. Jg., Nr. 9, S. 199-218.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993):** Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: *Journal of Marketing*, 57. Jg., Nr. 3, S. 53-70.
- Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001):** The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, in: *Academy of Management Journal*, 44. Jg., Nr. 2, S. 238-251.
- Jensen, O. (2001):** *Key Account Management: Gestaltung - Determinanten - Erfolgsauswirkungen*, Wiesbaden.
- Kahn, K. B. (1996):** Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance, in: *Journal of Product Innovation Management*, 13. Jg., Nr. 2, S. 137-151.
- Kahn, K. B., Mentzer, J. T. (1994):** Norms that Distinguish between Marketing and Manufacturing, in: *Journal of Business Research*, 30. Jg., Nr. 2, S. 111-118.
- Kahn, K. B., Mentzer, J. T. (1996):** Logistics and Interdepartmental Integration, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 26. Jg., Nr. 8, S. 6-14.
- Kahn, K. B., Mentzer, J. T. (1998):** Marketing's Integration with Other Departments, in: *Journal of Business Research*, 42. Jg., Nr. 1, S. 53-62.
- Kahn, K. B., Reizenstein, R. C., Rentz, J. O. (2004):** Sales – Distribution Interfunctional Climate and Relationship Effectiveness, in: *Journal of Business Research*, 57. Jg., Nr. 10, S. 1085-1091.
- Keller, S. B., Savitskie, K., Stank, T. P., Lynch, D. F., Ellinger, A. E. (2002):** A Summary and Analysis of Multi-Item Scales Used in Logistics Research, in: *Journal of Business Logistics*, 23. Jg., Nr. 2, S. 83-281.
- Kieser, A., Walgenbach, P. (2003):** *Organisation*, Stuttgart.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., Bearden, W. O. (2005):** Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing*, 69. Jg., Nr. 2, S. 24-41.
- Knollmann, R. (2007):** *Kooperation von Controllerebereich und Strategieabteilung: Messung, Wirkungen, Determinanten*, Wiesbaden.
- Knyphausen-Aufseß, D. z. (2000):** Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich, in: *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Ortman, G., Sydow, J., Türk, K., Wiesbaden, S. 452 - 480.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990):** Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing*, 54. Jg., Nr. 2, S. 1-18.



- Kotler, P., Bliemel, F. (2001):** Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, Stuttgart.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. (2001):** Sources of Support and Expatriate Performance: The Mediating Role of Expatriate Adjustment, in: *Personnel Psychology*, 54. Jg., Nr. 1, S. 71-99.
- Kumar, N., Stern, L. W., Anderson, J. C. (1993):** Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, in: *Academy of Management Journal*, 36. Jg., Nr. 6, S. 1633-1651.
- Lambert, S. J. (2000):** Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior in: *Academy of Management Journal*, 43. Jg., Nr. 5, S. 801-815.
- Larson, P. D., Halldorsson, A. (2004):** Logistics versus Supply Chain Management: An International Survey, in: *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 7. Jg., Nr. 1, S. 17-31.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967a):** Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: *Administrative Science Quarterly*, 12. Jg., Nr. 1, S. 1-47.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967b):** Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration, Cambridge/Mass.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1986):** Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration, Boston.
- Le Meunier-FitzHugh, K., Piercy, N. F. (2009):** Drivers of Sales and Marketing Collaboration in Business-to-Business Selling Organisations, in: *Journal of Marketing Management*, 25. Jg., Nr. 5/6, S. 611-633.
- Lindell, M. K., Whitney, D. J. (2001):** Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs, in: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., Nr. 1, S. 114-121.
- Little, R., Rubin, D. (2002):** Statistical Analysis with Missing Data.
- Lucas, G. H. J., Bush, A. J. (1988):** The Marketing-R&D Interface: Do Personality Factors Have an Impact?, in: *Journal of Product Innovation Management*, 5. Jg., Nr. 4, S. 257-268.
- Lynagh, P. M., Poist, R. F. (1984):** Managing Physical Distribution/Marketing Interface Activities: Cooperation or Conflict?, in: *Transportation Journal*, 23. Jg., Nr. 3, S. 36-43.
- Lynch, J., Whicker, L. (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 & Applications*, 11. Jg., Nr. 3, S. 167-178.
- Mahlendorf, M. (2009):** Eskalation des Commitments bei scheiternden Projekten: Eine empirische Untersuchung kognitiver Eskalationsfaktoren und verhaltenswissenschaftlich basierter Controllingmaßnahmen, Vallendar.
- Malhotra, N. K. (2004):** Marketing Research: An Applied Orientation, Upper Saddle River.
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., Patil, A. (2006):** Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research, in: *Management Science*, 52. Jg., Nr. 12, S. 1865-1883.
- Malshe, A. (2009):** Strategic Sales Organizations: Transformation Challenges and Facilitators within the Sales-Marketing Interface, in: *Journal of Strategic Marketing*, 17. Jg., Nr. 3/4, S. 271-289.
- Malshe, A., Sohi, R. S. (2009):** Sales Buy-in of Marketing Strategies: Exploration of its Nuances, Antecedents, and Contextual Conditions, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29. Jg., Nr. 3, S. 207-225.

- Maltz, E. (1997):** An Enhanced Framework for Improving Cooperation between Marketing and Other Functions: The Differential Role of Integrating Mechanisms, in: *Journal of Market-Focused Management*, Nr. 2, S. 83-98.
- Maltz, E., Kohli, A. (1996):** Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries, in: *Journal of Marketing Research*, 33. Jg., Nr. 1, S. 47 - 61.
- Maltz, E., Kohli, A. K. (2000):** Reducing Marketing's Conflict With Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28. Jg., Nr. 4, S. 479-492.
- Maltz, E., Souder, W. E., Kumar, A. (2001):** Influencing R&D Marketing Integration and the Use of Market Informations by R&D Managers: Intended and Unintended Effects of Managerial Actions, in: *Journal of Business Research*, 52. Jg., Nr. 1, S. 69-82.
- Mangan, J., Christopher, M. (2005):** Management Development and the Supply Chain Manager of the Future, in: *International Journal of Logistics Management*, 16. Jg., Nr. 2, S. 178-191.
- Matthes, A. (2007):** Die Wirkung von Vertrauen auf die Ex-Post-Transaktionskosten in Kooperation und Hierarchie, Wiesbaden.
- McCann, J., Galbraith, J. R. (1981):** Interdepartmental Relations, in: *Handbook of Organizational Design*, Nystrom, P. C., Starbuck, W. H., Oxford et al., S. 60-84.
- McLachlan, G. (1997):** The EM Algorithm and Extensions, in: *The EM Algorithm and Extensions*, McLachlan, G., New York, S. 32-43; 227-242.
- Meffert, H. (1999):** Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch, in: *Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel: Retrospektive und Perspektiven des Marketing*, Meffert, H., Wiesbaden, S. 3-33.
- Meffert, H. (2000):** Marketing, Wiesbaden.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., Edison, S. W. (1999):** Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg., Nr. 2, S. 18-40.
- Menon, A., Jaworski, B. J., Kohli, A. (1997):** Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25. Jg., Nr. 3, S. 187-198.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Soonhoong, M., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. G. (2001):** Defining Supply Chain Management, in: *Journal of Business Logistics*, 22. Jg., Nr. 2, S. 1-25.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J. (1997):** Validity in Logistics Research, in: *Journal of Business Logistics*, 18. Jg., Nr. 1, S. 199-216.
- Mentzer, J. T., Flint, D. J., Hult, G. T. M. (2001):** Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process, in: *Journal of Marketing*, 65. Jg., Nr. 4, S. 82-104.
- Mentzer, J. T., Gomes, R., Krapfel, R. E. J. (1989):** Physical Distribution Service: A Fundamental Marketing Concept?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17. Jg., Nr. 1, S. 53.
- Mentzer, J. T., Min, S., Bobbitt, L. M. (2004):** Toward a Unified Theory of Logistics, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34. Jg., Nr. 8, S. 606-627.
- Mentzer, J. T., Stank, T. P., Esper, T. L. (2008):** Supply Chain Management and Its Relationship to Logistics, Marketing, Production, and Operations Management, in: *Journal of Business Logistics*, 29. Jg., Nr. 1, S. 31-46.
- Mentzer, J. T., Williams, L. R. (2001):** The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing Channels*, 8. Jg., Nr. 3/4, S. 29-47.
- Michigan State Global Logistics Research Team (1995):** World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change, Oak Brook, Illinois.

- Milliken, F. J., Martins, L. L. (1996):** Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, in: *Academy of Management Review*, 21. Jg., Nr. 2, S. 402-433.
- Min, S., Mentzer, J. T. (2000):** The Role of Marketing in Supply Chain Management, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30. Jg., Nr. 9, S. 765.
- Mintzberg, H., Jorgensen, J., Dougherty, D., Westley, F. (1996):** Some Surprising Things About Collaboration – Knowing How People Connect Makes It Work Better, in: *Organizational Dynamics*, 25. Jg., Nr. 1, S. 60-71.
- Moenaert, R. K., Deschoolmeester, D., De Meyer, A., Souder, W. E. (1992):** Information Styles of Marketing and R&D Personnel during Technological Product Innovation Projects, in: *R&D Management*, 22. Jg., Nr. 1, S. 21-39.
- Moenaert, R. K., Souder, W. E. (1990):** An Information Transfer Model for Integrating Marketing and R&D Personnel in New Product Development Projects, in: *The Journal of Product Innovation Management*, 7. Jg., Nr. 1, S. 91-105.
- Moenaert, R. K., Souder, W. E. (1996):** Context and Antecedents of Information Utility at R&D/Marketing Interface, in: *Management Science*, S. 1592-1610.
- Moenaert, R. K., Souder, W. E., De Meyer, A., Deschoolmeester, D. (1994):** R&D-Marketing Integration Mechanisms, Communication Flows, and Innovation Success, in: *Journal of Product Innovation Management*, 11. Jg., Nr. 1, S. 31-45.
- Mollenkopf, D., Gibson, A., Ozanne, L. (2000):** The Integration of Marketing and Logistics Functions: An Empirical Examination of New Zealand Firms, in: *Journal of Business Logistics*, 21. Jg., Nr. 2, S. 89-112.
- Morash, E. A., Droge, C., Vickery, S. K. (1997):** Boundary-Spanning Interfaces between Logistics, Production, Marketing and New Product Development, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27. Jg., Nr. 5/6, S. 350.
- Moreland, R. L., Levine, J. M., McMinn, J. G. (2001):** Self-Categorization and Work Group Socialization, in: *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Hogg, M. A., Terry, D. J., Ann Arbor, S. 87-100.
- Mummendey, A. (1985):** Verhalten zwischen sozialen Gruppen: Die Theorie der sozialen Identität, in: *Theorien der Sozialpsychologie, Band II: Gruppen- und Lerntheorien*, Frey, D. H., Irle, M. H., Bern, Stuttgart, Toronto, S. 185-212.
- Mummendey, A., Otten, S. (2002):** Theorien intergruppalen Verhaltens, in: *Theorien der Sozialpsychologie – Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien*, Frey, D., Irle, M., Bern u. a., S. 95-119.
- Murphy, P. R., Poist, R. F. (1992):** The Logistics-Marketing Interface: Techniques for Enhancing Cooperation, in: *Transportation Journal*, 32. Jg., Nr. 2, S. 14-23.
- Murphy, P. R., Poist, R. F. (1994):** The Logistics-Marketing Interface: Marketer Views on Improving Cooperation, in: *Journal of Marketing Theory & Practice*, 2. Jg., Nr. 2, S. 1.
- Murphy, P. R., Poist, R. F. (1996):** Comparative Views of Logistics and Marketing Practitioners Regarding Interfunctional Co-ordination, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26. Jg., Nr. 8, S. 15.
- Murphy, P. R., Poist, R. F. (2006):** Skill Requirements of Contemporary Senior- and Entry-Level Logistics Managers: A Comparative Analysis, in: *Transportation Journal*, 45. Jg., Nr. 3, S. 46-60.
- Murphy, P. R., Poist, R. F. (2007):** Skill Requirements of Senior-Level Logisticians: a Longitudinal Assessment, in: *Supply Chain Management*, 12. Jg., Nr. 6, S. 423-431.
- Myers, M. B., Griffith, D. A., Daugherty, P. J., Lusch, R. F. (2004):** Maximizing the Human Capital Equation in Logistics: Education, Experience, and Skills, in: *Journal of Business Logistics*, 25. Jg., Nr. 1, S. 211-232.

- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A. M. (1996):** Coopetition – kooperativ konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990):** The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: *Journal of Marketing*, 54. Jg., Nr. 4, S. 20-35.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994):** *Psychometric Theory*, New York.
- O'Leary-Kelly, S. W., Flores, B. E. (2002):** The Integration of Manufacturing and Marketing/Sales Decisions: Impact on Organizational Performance, in: *Journal of Operations Management*, 20. Jg., Nr. 3, S. 221-240.
- Olavarrieta, S., Ellinger, A. E. (1997):** Resource-based theory and strategic logistics research, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27. Jg., Nr. 9/10, S. 559.
- Olson, E. M., Ruekert, R. W., Bonner, J. M. (2001):** Patterns of Cooperation during New Product Development among Marketing, Operations and R&D: Implications for Project Performance, in: *The Journal of Product Innovation Management*, 18. Jg., S. 258-271.
- Pagell, M. (2004):** Understanding the Factors that Enable and Inhibit the Integration of Operations, Purchasing and Logistics, in: *Journal of Operations Management*, 22. Jg., Nr. 5, S. 459-487.
- Peter, J. P. (1979):** Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: *Journal of Marketing Research*, 16. Jg., Nr. 1, S. 6-17.
- Peter, J. P., Churchill, G. A. (1986):** Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, 23. Jg., Nr. 1, S. 1-10.
- Peter, J. P., Churchill, G. A., Brown, T. J. (1993):** Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, 19. Jg., Nr. 4, S. 655-662.
- Peter, S. I. (1997):** Kundenbindung als Marketingziel – Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden.
- Peteraf, M. A. (1993):** The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View, in: *Strategic Management Journal*, 14. Jg., Nr. 3, S. 179-191.
- Pfeffer, J. (1982):** *Organizations and Organization Theory*, Cambridge, Mass.
- Pfeffer, J. (1992):** *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978):** *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, New York [et al.].
- Pfennig, C. (2009):** Mitarbeiterzufriedenheit im Controllerebereich: Messung - Wirkungen - Determinanten, Wiesbaden.
- Pfohl, H.-C. (2000):** *Logistiksysteme*, Berlin, Heidelberg, New York.
- Pfohl, H.-C. (2004):** *Logistikmanagement*, Berlin et al.
- Phillips, L. W. (1981):** Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing, in: *Journal of Marketing Research*, 18. Jg., Nr. 4, S. 395-415.
- Piercy, N. (2007):** Framing the Problematic Relationship between the Marketing and Operations Functions, in: *Journal of Strategic Marketing*, 15. Jg., Nr. 2/3, S. 185-207.
- Piercy, N. F. (1989):** The Power and Politics of Sales Forecasting: Uncertainty Absorption and the Power of the Marketing Department, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17. Jg., Nr. 2, S. 109.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K. (1990):** Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development, in: *Journal of Product Innovation Management*, 7. Jg., Nr. 3, S. 200-212.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., Prescott, J. E. (1993):** Antecedents and Consequences of Project Team Cross-Functional Cooperation, in: *Management Science*, 39. Jg., Nr. 10, S. 1281-1297.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., Podsakoff, N. P. (2003):** Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature Recommended Remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, 88. Jg., Nr. 5, S. 879-903.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990):** The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, 68. Jg., Nr. 3, S. 79-91.
- Rhea, M. J., Shrock, D. L. (1987):** Measuring the Effectiveness of Physical Distribution Service Programs, in: *Journal of Business Logistics*, 8. Jg., Nr. 1, S. 31-45.
- Rinehart, L. M., Cooper, M. B., Wagenheim, G. D. (1989):** Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17. Jg., Nr. 1, S. 63-71.
- Röder, R. (2001):** Kooperation an Schnittstellen, Frankfurt.
- Romano, P. (2003):** Co-ordination and Integration Mechanisms to Manage Logistics Processes across Supply Networks, in: *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9. Jg., Nr. 3, S. 119.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., Zoltners, A. A. (2005):** Sales and Marketing Integration: a Proposed Framework, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25. Jg., Nr. 2, S. 113-122.
- Rubin, D. (1976):** Inference and Missing Data, in: *Biometrika*, 63. Jg., Nr. 3, S. 581-592.
- Ruekert, R. W., Walker Jr, O. C., Roering, K. J. (1985):** The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance, in: *Journal of Marketing*, 49. Jg., Nr. 1, S. 13-25.
- Ruekert, R. W., Walker, O. C. (1987):** Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg., Nr. 1, S. 1-19.
- Rungtusanatham, M., Ng, C. H., Zhao, X., Lee, T. S. (2008):** Pooling Data Across Transparently Different Groups of Key Informants: Measurement Equivalence and Survey Research, in: *Decision Sciences*, 39. Jg., Nr. 1, S. 115-145.
- Sachan, A., Datta, S. (2005):** Review of Supply Chain Management and Logistics Research, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35. Jg., Nr. 9, S. 664-704.
- Scheffler, H. (2000):** Stichprobenbildung und Datenerhebung, in: *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Herrmann, A., Homburg, C., Wiesbaden, S. 61-77.
- Schein, E. H. (1996):** Culture: The Missing Concept in Organization Studies, in: *Administrative Science Quarterly*, 41. Jg., Nr. 2, S. 229-240.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H. (2003):** Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures, in: *Methods of Psychological Research Online*, 8. Jg., Nr. 2, S. 23-74.
- Schrage, M. (1990):** *Shared Minds: The New Technologies of Collaboration*, New York.
- Schramm-Klein, H. (2004).** *Marketingziele versus Logistikziele: Ein Konflikt?* Berlin, 2. Wissenschaftssymposium der Bundesvereinigung Logistik.
- Schramm-Klein, H., Morschett, D. (2006):** The Relationship between Marketing Performance, Logistics Performance and Company Performance for Retail Companies, in: *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 16. Jg., Nr. 2, S. 277-296.
- Schreyögg, G. (2000):** Theorien organisatorischer Ressourcen, in: *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Ortman, G., Sydow, J., Türk, K., Wiesbaden, S. 481-486.
- Schreyögg, G. (2003):** *Organisation*, Wiesbaden.
- Schulte-Zurhausen, M. (1995):** *Organisation*, München.

- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., Ragan, J. W. (1986):** Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus, in: *Academy of Management Journal*, 29. Jg., Nr. 1, S. 51-71.
- Shapiro, B. R., Rangan, V. K., Sviokla, J. J. (2004):** Staple Yourself to an Order, in: *Harvard Business Review*, 82. Jg., Nr. 7/8, S. 162-171.
- Sherif, M. (1966):** *Group Conflict and Co-operation: Their Social Psychology*, London.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., Sherif, C. W. (1961):** Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (1993):** The Evolution of Relationship Marketing. 6th Conference on Historical Thought in Marketing, Atlanta.
- Sieber, C. (2008):** Kooperation von Zentralcontrolling und Bereichscontrolling: Messung - Auswirkungen - Determinanten, Wiesbaden.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., Ashford, S. J. (1995):** Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg., Nr. 1, S. 7-23.
- Song, M., van der Bij, H., Weggeman, M. (2006):** Factors for Improving the Level of Knowledge Generation in New Product Development, in: *R&D Management*, 36. Jg., Nr. 2, S. 173-187.
- Song, X. M., Montoya-Weiss, M. M., Schmidt, J. B. (1997):** Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives, in: *Journal of Product Innovation Management*, 14. Jg., Nr. 1, S. 35-47.
- Song, X. M., Parry, M. E. (1993):** R&D-marketing Integration to Japanese High-Technology Firms: Hypotheses and Empirical Evidence, in: *Journal of Academic Marketing Science*, 21. Jg., S. 125-133.
- Song, X. M., Parry, M. E. (1997):** Teamwork Barriers in Japanese High-Technology Firms: The Sociocultural Differences Between R&D and Marketing Managers, in: *Journal of Product Innovation Management*, 14. Jg., Nr. 5, S. 356-367.
- Song, X. M., Xie, J., Dyer, B. (2000):** Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors, in: *Journal of Marketing*, 64. Jg., Nr. 1, S. 50-66.
- Souder, W. (1987):** *Managing New Product Innovations*, Toronto.
- Souder, W. E. (1981):** Disharmony Between R&D and Marketing, in: *Industrial Marketing Management*, 10. Jg., Nr. 1, S. 67-73.
- Spieker, M. (2004):** *Entscheidungsverhalten in Gründerteams*, Wiesbaden.
- St. John, C. H., Young, S. T., Miller, J. L. (1999):** Coordinating Manufacturing and Marketing in International Firms, in: *Journal of World Business*, 34. Jg., Nr. 2, S. 109-127.
- Stank, T. P., Daugherty, P. J., Ellinger, A. E. (1999):** Marketing/Logistics Integration and Firm Performance, in: *International Journal of Logistics Management*, 10. Jg., Nr. 1, S. 11.
- Stank, T. P., Keller, S. B., Daugherty, P. J. (2001):** Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance, in: *Journal of Business Logistics*, 22. Jg., Nr. 1, S. 29-48.
- Steenkamp, J.-B. E. M., Baumgartner, H. (1998):** Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research, in: *Journal of Consumer Research*, 25. Jg., Nr. 1, S. 78-90.
- Stock, J. R. (2002):** Marketing Myopia Revisited: Lessons for Logistics, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32. Jg., Nr. 1/2, S. 12-21.

- Tajfel, H. (1978):** Social Categorization, Social Identity and Social Comparison, Tajfel, H., London, S. 61-76.
- Tajfel, H. (1982):** Social Psychology of Intergroup Relations, in: Annual Review of Psychology, 33. Jg., S. 1.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1979):** An Integrative Theory of Intergroup Conflict, in: The Social Psychology of Intergroup Relations, Austin, W. G., Worchel, S., Monterey, S. 33-47.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1986):** The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, in: Psychology of Intergroup Relations, Worchel, S., Austin, W. G., Chicago, S. 7-24.
- Tellefsen, T., Eyuboglu, N. (2002):** The Impact of a Salesperson's in-House Conflicts and Influence Attempts on Buyer Commitment, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 22. Jg., Nr. 3, S. 157-172.
- Tisak, J., Smith, C. S. (1994):** Defending and Extending Difference Score Methods, in: Journal of Management, 20. Jg., Nr. 3, S. 675-682.
- Tjosvold, D. (1988):** Cooperative and Competitive Interdependence: Collaboration between departments to serve customers, in: Group & Organization Studies, 13. Jg., Nr. 3, S. 274-289.
- Tracey, M. (1998):** The Importance of Logistics Efficiency to Customer Service and Firm Performance, in: International Journal of Logistics Management, 9. Jg., Nr. 2, S. 65-81.
- Traynor, K., Traynor, S. C. (1992):** Educational Backgrounds of High-Tech Salespeople, in: Industrial Marketing Management, 21. Jg., Nr. 2, S. 77-83.
- Tucker, L. R., Lewis, C. (1973):** A Reliability Coefficient for Maximum Likelihood Factor Analysis, in: Psychometrika, Vol. 38. Jg., Nr. 1, S. 1-10.
- Turner, J. C. (1987):** Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory, Oxford.
- Tushman, M. L. (1978):** Technical Communication in R & D Laboratories: The Impact of Project Work Characteristics, in: Academy of Management Journal, 21. Jg., Nr. 4, S. 624-645.
- Tyler, T. (2001):** Cooperation in Organizations: A Social Identity Perspective, in: Social Identity Processes in Organizational Contexts, Hogg, M. A., Terry, D. J., Ann Arbor, S. 149-166.
- Utzig, P. (1997):** Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten, Wiesbaden.
- Van de Ven, A. H., Ferry, D. L. (1980):** Measuring and Assessing Organizations, New York et al.
- van der Vaart, T., van Donk, D. P. (2008):** A Critical Review of Survey-Based Research in Supply Chain Integration, in: International Journal of Production Economics, 111. Jg., Nr. 1, S. 42-55.
- van Hoek, R., Ellinger, A. E., Johnson, M. (2008):** Great Divides: Internal Alignment Between Logistics and Peer Functions, in: International Journal of Logistics Management, 19. Jg., Nr. 2, S. 110-129.
- van Hoek, R., Mitchell, A. (2006):** The Challenge of Internal Misalignment, in: International Journal of Logistics: Research & Applications, 9. Jg., Nr. 3, S. 269-281.
- Veit, A. (2009):** The Participation of Management Accountants in Strategy Processes, Vallendar.
- Verbeke, W. J., Belschak, F. D., Bakker, A. B., Dietz, B. (2008):** When Intelligence Is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance, in: Journal of Marketing, 72. Jg., Nr. 4, S. 44-57.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., Calantone, R. (2003):** The Effects of an Integrative Supply Chain Strategy on Customer Service and Financial Performance: An Analysis

- of Direct versus Indirect Relationships, in: *Journal of Operations Management*, 21. Jg., Nr. 5, S. 523.
- Vorhees, R. D., Teas, R. K., Allen, B. J., Dinkler, K. T. (1988):** Changes in the Marketing - Logistics Relationship, in: *Journal of Business Logistics*, 9. Jg., Nr. 1, S. 34-50.
- Wallenburg, C. M. (2004):** Kundenbindung in der Logistik: Eine empirische Untersuchung zu ihren Einflussfaktoren, Bern, Stuttgart, Wien.
- Weber, J. (1995):** Einführung in das Controlling, Stuttgart.
- Weber, J. (2002):** Logistikkostenrechnung, 2. Aufl., Berlin et al.
- Weber, J., Dehler, M. (2000):** Entwicklungsstand der Logistik, in: *Supply Chain Management. Logistik plus? Logistikkette - Marketingkette - Finanzkette*, Pfohl, H.-C., Berlin, S. 45-68.
- Weber, J., Kummer, S. (1998):** Logistikmanagement, Stuttgart.
- Weber, J., Wallenburg, C. M. (2010):** Logistik- und Supply Chain Controlling, Stuttgart.
- Weinkauff, K., Högl, M., Gemünden, H. G., Hölzle, K. (2005):** Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 55. Jg., Nr. 2, S. 85-111.
- Wernerfelt, B. (1984):** A Resource-Based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, 5. Jg., Nr. 2, S. 171-180.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., Edwards, J. R. (2009):** Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis, in: *Academy of Management Annals*, 3. Jg., Nr. 1, S. 543-604.
- Winkelmann, P. (2008):** Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, München.
- Wolf, J. (2005):** Organisation, Management, Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Wu, Y.-C. J. (2007):** Contemporary Logistics Education: An International Perspective, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37. Jg., Nr. 7, S. 504-528.
- Wunderer, R. (2001):** Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied, Kriftel.
- Yammarino, F. J., Skinner, S. J., Childers, T. L. (1991):** Understanding Mail Survey Response Behavior, in: *Public Opinion Quarterly*, 55. Jg., Nr. 4, S. 613-639.
- Zentes, J. (2004):** Marketing-Effektivität vs. Logistik-Effizienz: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: *Logistik Management*, Spengler, T., Voss, S., Kopfer, H., Heidelberg, S. 255-270.
- Zerr, K. (2001):** Online-Marktforschung – Erscheinungsformen und Nutzenpotentiale, in: *Online-Marktforschung – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen*, Theobald, A., Dreyer, M., Starsetzki, T., Wiesbaden, S. 7-26.