



**Hochschule Anhalt**

Anhalt University of Applied Sciences

Fachbereich 2 Wirtschaft

# **„Schnittstellenmanagement und Übergangsräume von Marketing und Logistik“**

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts (B.A.)

Eingereicht von: Monique Just

Geboren am: 18.05.1989

Matrikelnummer: 405 666 1

Studiengang: Betriebswirtschaftslehre, 9. Fachsemester

1. Gutachter: Prof. Dr. Frank Himpel

2. Gutachter: Prof. Dr. Hendrik Send

Abgabetermin: 18.10.2016



**Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich durch meine Studienzeit begleitet haben und beim Erstellen dieser Arbeit beigetragen haben.

Als erstes bedanke ich mich ausdrücklich bei Professor Dr. Frank Himpel. Er war nicht nur Betreuer und Ratgeber dieser Arbeit, sondern auch mein Mentor.

Ebenso danke ich Prof. Dr. Hendrik Send, der als Zweitgutachter diese Bachelorarbeit sichtet und betreut.

Ein besonderer Dank gilt Sven Ziemer und Gudrun Dietrich, die wirklich alle Höhen und Tiefen mit mir gemeinsam erlebt und durchstanden haben. Sie hatten immer ein offenes Ohr für mich und haben niemals an mir gezweifelt. Ihr Ansporn, ihre Ratschläge, ihre Energie und vor allem ihr Verständnis machten mir die Zeit meines Studiums angenehm.

Bei Marcus Stöhr, meinem Auftraggeber und mittlerweile gutem Freund, möchte ich mich ebenso bedanken, wie bei meinen Mitarbeitern. Die Promotionstätigkeiten und zahlreichen Erfahrungen ermöglichten mir mein Studium und trugen einen wesentlichen Teil zur Entstehung dieser Bachelorarbeit bei.

Ein weiterer Dank gilt meiner Familie, insbesondere meinen Eltern, die mich in all meinen Entscheidungen unterstützten.

Meiner Kommilitonin und sehr guten Freundin, Sarah Engel, danke ich für ihre Unterstützung, Zusammenarbeit und der entstandenen Freundschaft.

Zuletzt möchte ich noch meinen Freunden danken, die in meiner gesamten Studienzeit für mich da waren und mir mit Rat und Tat, wenn auch mit abwechslungsreichen Gesprächen, zur Seite standen, insbesondere meinem Freund, Christian Kapuhs.

---

**Kurzbeschreibung**

Die Bereiche Marketing und Logistik gelten gemeinhin als autonome Bereiche innerhalb eines Unternehmens. Die Marketingaktivitäten sind so ausgerichtet, dass möglichst kostensparend und gewinnorientiert agiert werden kann, während die Logistik anstrebt, den Materialfluss zu optimieren, Lieferbedingungen kundengerecht zu gestalten und für eine sichere und passgenaue Zustellung der Güter zum Kunden zu sorgen. Im Gesamtkontext sind die Logistikziele letztlich auch den Marketingzielen des Unternehmens untergeordnet. Dennoch kann es zwischen beiden Bereichen auch zu Diskrepanzen und Interessenkonflikten kommen. Von zentraler Bedeutung sind für diese Arbeit aber auch die internen und externen Schnittstellen im Unternehmen, die zwischen den Bereichen Marketing und Logistik vorhanden sind. Die These lautet, dass eine möglichst hohe Kooperation beider Bereiche auch zu einer Erhöhung der Arbeitsperformance im Unternehmen führt. Genau darin besteht auch die Fragestellung dieser Arbeit. Es wird ausführlich dargestellt, wie beide Funktionsbereiche zusammenhängen, in einer gegenseitigen Abhängigkeit zu einander stehen und in Wechselwirkungen treten. Insbesondere innerhalb der Distribution sind zahlreiche Schnittstellen vorhanden. Es lassen sich ferner zahlreiche empirische Studien nennen, die den Einfluss der Marketing-Logistik auf die Arbeitsperformance belegen. Hierbei lassen sich sowohl empirische Befunde finden, die die positiven Effekte der internen als auch der externen Integration belegen.

**Stichworte:** Marketing und Logistik - Marketing-Logistik - Distribution - interne und externe Integration - Logistik-Performance .

---

**Abstract**

The sectors marketing and logistics are generally held as stand-alone departments within a company. The marketing activities generally strives to be cost effective and profit orientated, whereas the logistics department strives to ensure that the flow of Material is optimised, terms of delivery shaped to meet client needs and that goods are delivered in a safe and customer orientated manner. In the overall context, the logistical goals are subordinated to the marketing goals. Nevertheless, discrepancies and conflicts of interest can occur between both departments. The internal and external interfaces between the marketing and logistics departments are of pivotal importance for this area of work.

The theory says that a high level of cooperation between both departments can also lead to an increase in the work performance of the company. This is exactly where the questioning of this assignment is based on. A detailed portrayal will show how both departments are not only linked, but also interdependent of each other and are correlated to each other. There are notably many interfaces within the distribution.

Furthermore, numerous empirical studies can be named that verify the influence of marketing-logistics in the overall work performance. Empirical findings hereto can also be found that verify the positive effect of not only internal, but also external integration.

**Keywords:** Marketing and Logistic - Marketing Logistics - Distribution - Internal and external integration - Logistics performance.

---

**Inhaltsverzeichnis**

Danksagung .....	I
Kurzbeschreibung .....	II
Abstract .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1 Einleitung und Zielstellung .....	1
1.1 Einleitung .....	1
1.2 Zielstellung .....	2
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Logistik.....	3
2.1.1 Begriffsbestimmung der Logistik.....	3
2.1.2 Tätigkeitsbereiche der Logistik .....	5
2.1.3 Ziele der Logistik.....	7
2.1.4 Instrumente der Logistik .....	10
2.2 Marketing .....	12
2.2.1 Begriffsbestimmung des Marketing .....	13
2.2.2 Aufgaben und Ziele des Marketing .....	14
2.2.3 Aktionsbereiche des Marketing .....	16
3 Zusammenhang zwischen Marketing und Logistik.....	19
3.1 Verbindung zwischen Logistik und Marketing.....	19
3.2 Gemeinsame Inhalte von Logistik und Marketing am Beispiel der Distributionspolitik .....	24
3.2.1 Festlegung der Distributionskanäle .....	24
3.2.2 Lagermöglichkeiten .....	26
3.2.3 Transportmöglichkeiten .....	28
4 Einfluss der Marketing-Logistik auf die Arbeitsperformance .....	31
4.1 Interne Integration und Arbeitsperformance.....	32
4.2 Externe Integration und Arbeitsperformance .....	34
4.3 Arbeitsperformance in Hinblick auf beide Ebenen der Integration .....	36
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	39
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	VII
Eidesstattliche Erklärung .....	XIII

---

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	
Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
f./ff.	folgende
Hrsg.	Herausgeber
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
zit. n.	zitiert nach

## 1 Einleitung und Zielstellung

### 1.1 Einleitung

Der Erfolg eines Unternehmens ist zum größten Teil vom Erreichen einer effektiven Integrität unter den Betriebseinheiten abhängig. Das Thema der aktiven Zusammenarbeit der wirtschaftlichen Einheiten weist insbesondere zwischen den beiden wichtigsten Abteilungen, Marketing und Logistik, eine hohe Relevanz auf, da zwischen beiden erhebliche Schnittmengen bestehen bzw. viele Entscheidungen des Marketings sich entweder direkt auf die Logistik auswirken oder auch von den Gegebenheiten und der Ausstattung des logistischen Bereichs abhängig sind. Dabei ist jedoch anzumerken, dass eine Zusammenarbeit beider Bereiche sich nicht immer einfach gestaltet. Die Gründe, wie solche Störfaktoren entstehen, sind dabei vielschichtig.

Beispielsweise zielt das Marketing darauf ab, durch Promotion und Preisnachlässe höhere Verkaufszahlen zu erreichen, wohingegen die Produktion Aktivitäten zur Implementierung von Qualität der gefertigten Produkte fokussiert und somit zwangsläufig Kosten verursacht bzw. steigert. In solchen Fällen lassen sich die Unterschiede in den Zielen der Einheiten deutlich erkennen. Auch wenn zwischen anderen Bereichen eines Unternehmens ebenfalls Diskrepanzen herrschen, so sind die meisten Zweckunterschiede in der Regel zwischen den Bereichen Produktion und Marketing (oder Verkauf) vorzufinden. Hieraus ergibt sich letztlich die Überlegung, über eine verbesserte betriebsinterne Kooperation beider Bereiche nachzudenken und zu erörtern, ob dadurch bestehende Zielkonflikte minimiert und in der Folge auch die Arbeitsperformance gesteigert werden kann.

Die Logistik kann dabei als wichtige Verbindung zwischen den Funktionseinheiten Produktion und Marketing eingestuft werden. Sie kann daher als diejenige Kraft betrachtet werden, die für die Koordination und parallelen Bearbeitung zwischen der Produktion, Lieferung und anderen, beispielsweise ausländischen, Anbietern sorgt. Aufgrund dieser wichtigen Position, die die Logistik für ein Unternehmen einnimmt, wird auch dargestellt, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Beziehungen zwischen den produzierenden, marketingorientierten und logistischen Einheiten bestehen. Mit diesem Thema haben sich u. a. Morash et al. 1996 in ihrer Studie, die nachfolgend näher beschrieben wird, beschäftigt.

---



## 1.2 Zielstellung

Die Zielstellung dieser Arbeit besteht, basierend auf der eben genannten Ausgangslage, darin, die Frage zu klären, welche Rolle die Logistik innerhalb des Marketings spielt und inwieweit durch einen effizienten Logistikeinsatz die Arbeitsperformance gesteigert werden kann.

In diesem Zusammenhang soll auch untersucht werden, ob die Mitarbeiter<sup>1</sup> der logistischen Abteilung und diejenigen der Produktions- (oder der Marketing-) Abteilung in Belangen, die beide Bereiche betreffen, koordinierter arbeiten und die aus dieser Zusammenarbeit resultierende Performance höher ausfällt als wenn die einzelnen Bereiche getrennt voneinander agieren.

Somit liegen dieser Arbeit also zwei Schwerpunktthemen zugrunde: einerseits das Herstellen einer Verbindung zwischen Logistik und Marketing als Funktionseinheiten eines Unternehmens mit unterschiedlichen eigenen Zielvorgaben und andererseits daraus abgeleitet die Frage nach einer möglichen Erhöhung der Arbeitsperformance durch eine effektivere Zusammenarbeit beider Bereiche.

Zur Beantwortung der Fragestellung, werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Logistik und anschließend des Marketings vorgestellt, wobei hierzu jeweils zunächst eine Begriffsbestimmung erfolgt, bevor anschließend auf die jeweiligen Tätigkeitsbereiche, Aufgabenfelder und Zielstellungen näher eingegangen wird und schließlich auch die Instrumente vorgestellt werden, die hierzu im Einzelnen zur Verfügung stehen. Diese Darstellung ist notwendig, um zunächst grundlegende Charakteristika beider Bereiche herauszuarbeiten und schließlich herzuleiten, wo genau beide Bereiche sich tangieren bzw. überschneiden und mögliche Zielkonflikte aufzuzeigen. Erst danach ist es sinnvoll möglich, den in dieser Einleitung bereits erwähnten Zusammenhang zwischen den Unternehmensbereichen des Marketings und der Logistik näher zu beschreiben.

Aufbauend darauf, erfolgt in Kapitel vier eine Betrachtung dazu, wie durch eine verbesserte Verzahnung von den Unternehmensteilbereichen Marketing und Logistik eine höher Arbeitsperformance erreicht werden kann und anhand welcher Indikatoren dies zu begründen ist.

---

<sup>1</sup> Zugunsten einer besseren Lesbarkeit werden geschlechtsneutrale Formulierungen gewählt, gemeint sind aber immer beide Geschlechter.

---

## **2 Theoretische Grundlagen**

Die theoretischen Grundlagen beziehen sich zum einen auf den betriebsinternen Funktionsbereich der Logistik und zum anderen auf den Bereich des Marketings. Auf diese Weise können die jeweiligen Bereiche, deren Aufgaben und Zielstellungen aufgezeigt werden, was die Grundlage für eine nachfolgende Zuordnung beider Bereiche zueinander bildet.

### **2.1 Logistik**

Da es zu einem zentralen Punkt dieser Arbeit gehört, die Rolle der Logistik für das Marketing sowie deren Zusammenhang zueinander zu untersuchen, werden in diesem Kapitel einführend die theoretischen Grundlagen der Logistik dargestellt. Es geht dabei um die Frage, was Logistik überhaupt ist, welche Funktion sie innerhalb des Unternehmens einnimmt, welche Tätigkeitsbereiche sie beinhaltet und welche Ziele sie verfolgt. Zudem wird eine Übersicht zu den Instrumenten der Logistik gegeben.

#### **2.1.1 Begriffsbestimmung der Logistik**

Der Begriff „Logistik“ ist dem griechischen Wort *lego* entlehnt und bedeutet *denken*. Hieraus leitet sich der Wortbestandteil *logik* ab, der wiederum auf das lateinische *logica* zurückzuführen ist. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Militärbereich und stand lange Zeit insbesondere auch mit diesem im Zusammenhang. Demnach wurden die mit der Versorgung der Legionen beauftragten Personen als *logistae* bezeichnet. Diese beschafften Vorräte, verwalteten diese und organisierten die Quartiere (vgl. Blom/Harlader 2003:4).

Erst in den 1950er Jahren, wurde der Begriff der Logistik vermehrt auch im Kontext der Ökonomie verwendet und hielt hier zunächst in den USA seinen Einzug. Im übertragenen Sinne werden daher nicht mehr Waffen und für Kriege strategisch wichtige Vorräte systematisiert und verwaltet, sondern stattdessen Güter und Konsumgüter (vgl. ebd:1). Im Laufe der Zeit bis heute, ist die Logistik zu einem wichtigen Begriff innerhalb der Wirtschaftswissenschaften und der unternehmerischen Managementaktivitäten geworden und spielt für diese eine relevante Rolle.

---

In der Literatur gibt es zahlreiche Ausführungen dazu, was man seither im modernen Begriffsverständnis unter „Logistik“ versteht. Diese Begriffsbestimmungen fokussieren teils unterschiedliche Bereiche der Logistik oder betrachten diese aus unterschiedlichen Perspektiven, weshalb keine Festlegung auf eine einheitliche Definition möglich ist.

Eine Definition Krulis-Randas aus dem Jahr 1977 geht beispielsweise davon aus, dass Logistik die „planmäßige Gestaltung, Steuerung und Kontrolle eines Stromes von Objekten zur Erfüllung eines bestimmten Zieles“ (Krulis-Randa 1977:77) beinhaltet. Althoff versteht Logistik als den „Inbegriff aller Vorgänge, die erforderlich sind, damit ein bestimmtes Gut sich dann, wenn es gebraucht wird, an der Stelle des Bedarfs befindet“ (Althoff 1989:5). Er betrachtet die Logistik zusammengefasst als ein „Versorgungssystem“ (ebd.). Eine weitere Definition, welche aus demselben Jahr stammt, gibt Jünemann, indem er Logistik als „wissenschaftliche Lehre der Planung, Steuerung und Überwachung der Material-, Personen-, Energie- und Informationsflüsse in Systemen“ (Jünemann 1989:11) beschreibt. Nach Bichler und Schröter beinhaltet die Logistik die „ganzheitliche Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle des außer- und innerbetrieblichen Materialflusses und des dazugehörigen Datenflusses“ (Bichler/Schröter 1995:15).

All diese einzelnen Definitionsansätze beinhalten bestimmte Komponenten, die in ihrer Gesamtheit genommen für die Logistik wesentlich sind. Einen recht umfassenden Definitionsansatz, der im Grunde diese Kerngedanken der genannten Definitionsansätze bündelt, liefern Arnold et al. (2002:3f.). Diese betrachten Logistik als Sammelbegriff für sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens, die sich mit dem Management sowie der Lagerung von Güterflüssen, Dienstleistungen und Informationen beschäftigen und im Zusammenhang mit den Distributionsprozessen im Unternehmen stehen. Der Begriff beinhaltet folglich das Gestalten von logistischen Systemen und Prozessen, aber auch deren Steuerung. In diesem Kontext sehen Arnold et al. (2002) folgende drei charakteristische Eigenschaften als wesentlich für die Logistik im Unternehmenskontext an: Erstens bilden Informationen die wesentliche Grundlage dafür, dass die Prozesse innerhalb der Logistik überhaupt erst gesteuert werden können; zweitens berücksichtigt die Logistik sämtliche in einem System stattfindenden Prozesse ganzheitlich und stimmt einzelne Prozesse so aufeinander ab, dass sie gemeinschaftlich zur Erreichung

---

einer übergeordneten gemeinsamen Zielstellung dienen und drittens werden physische Prozesse und Systeme Disziplinen übergreifend gestaltet und gesteuert (vgl. ebd.).

Aufgrund der zusammenfassenden Betrachtung dieser letzten Definition des Logistik-Begriffs durch Arnold et al., soll diese im Verlauf der Arbeit als Grundlage dienen.

Aufbauend hierauf werden anschließend die Tätigkeitsbereiche der Logistik beschrieben, da auch sie letztlich zum Grundverständnis für diese Arbeit sowie der Beantwortung der Forschungsfrage beitragen.

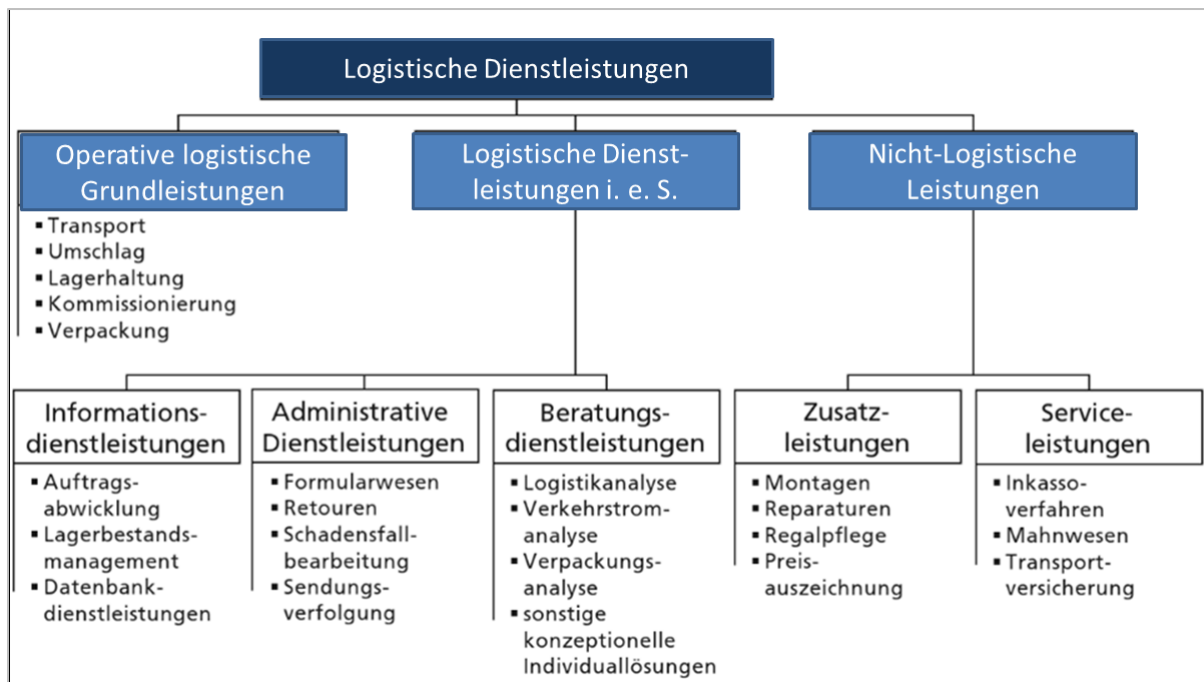
### **2.1.2 Tätigkeitsbereiche der Logistik**

Die Tätigkeitsbereiche, die der Logistik zugeordnet werden können, umfassen verschiedenste Schwerpunktgebiete: von der Lagerung der Güter über die Steuerung von Informationsflüssen und den Transport. Das Spektrum dessen, welche Tätigkeitsfelder die Logistik im Einzelnen umfasst, ist hingegen sehr umfangreich und daher kaum vollständig darstellbar. Dennoch haben sich verschiedene Autoren und Wissenschaftler auf diesem Gebiet vorgewagt und Klassifizierungsversuche unternommen. Ehrmann beispielsweise unterscheidet dabei nach der Informations-, Lager-, Beschaffungs-, Transport-, Produktions-, Branchen-, Entsorgungs-, Ersatzteil- und Distributionslogistik (Ehrmann 1997:28).

Eine stärkere Fokussierung auf die einzelnen Tätigkeiten an sich, nehmen Huber und Laverentz vor, wobei sie diese als Leistungen bzw. Dienstleistungen innerhalb der Logistik bezeichnen (vgl. Huber/Laverentz 2012:174).

Eine Übersicht hierzu ist in Abbildung 1 dargestellt.

---



**Abbildung 1** [Quelle: Huber/ Laverentz 2012:174]: **Klassifizierung logistischer Dienstleistungen.**

Abbildung 1 zufolge untergliedern Huber und Laveretz die Logistischen Dienstleistungen in drei Hauptbereiche: die operative logistische Grundleistung (Transport, Umschlag, Lagerhaltung, Kommissionierung, Verpackung), die logistischen Dienstleistungen im engeren Sinne (Informationsdienstleistungen, administrative Dienstleistungen, Beratungsdienstleistungen) und die im engeren Sinne nicht explizit den logistischen Dienstleistungen zuordenbaren Zusatz- und Serviceleistungen, die die Autoren als Nicht-Logistische Leistungen bezeichnen.

Für Gattorna et al. stellen die gesamten Bewegungen der Materialien, Fertig- und Halberzeugnisse, das Aufteilen und die Dokumentation der fließenden Abwicklung der Marketingkanäle, das Minimieren der Kosteneffekte in Bezug auf Ausführung der Bestellvorgänge und somit die Steigerung des Gewinns die Hauptaufgaben der Logistik dar (vgl. Gattorna et al. 1991). Als Ansprechpartner der Logistik gelten dabei die in- und ausländischen Kunden, Auslieferer und Zulieferer.

Insgesamt betrachtet zeigt sich also, dass die Aufgabenfelder, die der Logistik in einem Unternehmen zugeordnet werden können, sehr vielschichtig sind und einer guten Gesamtorganisation und Koordination bedürfen, um zu einer möglichst hohen Performance innerhalb dieses Unternehmensbereichs zu führen (wobei hierin zunächst noch

keine Rückkoppelung auf den Marketingbereich gemeint ist) und bestehende Logistikziele bestmöglich zu realisieren. Diese werden daher im nachfolgenden Absatz näher beschrieben.

### **2.1.3 Ziele der Logistik**

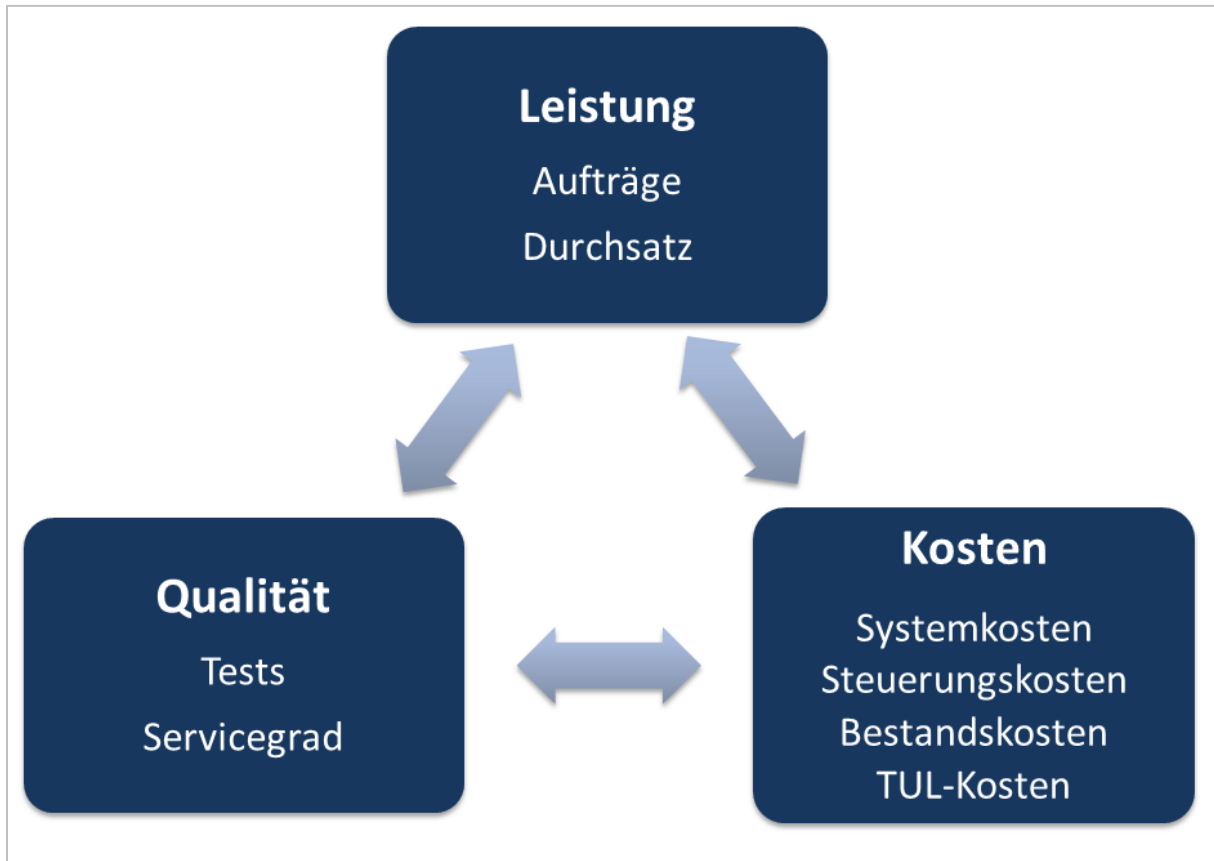
Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Ziele der Logistik keinen Selbstzweck erfüllen, sondern letztlich der Erreichung übergeordneter Unternehmensziele dienen, wenngleich einzelne Ziele auch für bestimmte Unternehmensbereiche, wie in dem Fall des Logistikbereichs, formuliert werden können, die aber letztlich auch dem übergeordneten Unternehmensziel folgen (vgl. Ehrmann 1997:51). Die Unternehmensziele wiederum variieren zwischen den einzelnen Betrieben und sind von einer Reihe verschiedenster Faktoren abhängig, wie der Unternehmensgröße, Unternehmensphilosophie oder Ausrichtung des Unternehmens, um an dieser Stelle nur einige zu nennen. Generell jedoch verfolgen Unternehmen grundsätzliche Ziele, die allen Unternehmen gleich sind. Dazu zählen beispielsweise die Erzielung einer hohen Wirtschaftlichkeit, hoher Gewinnspannen, Umsätze, die Stärkung der eigenen Machtposition, eine optimale Kundenbetreuung und -versorgung sowie die Erlangung öffentlichen Ansehens (vgl. ebd.). Diesen sind somit indirekt auch sämtliche Aktivitäten der Logistik untergeordnet. Um diese realisieren zu können, müssen mittels einer SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken am Markt analysiert werden. Ebenso spielen die strategischen Schlüsselfaktoren eine Rolle, die als Erfolgsfaktoren für das Unternehmen gelten, da hieraus die jeweiligen Logistikziele entwickelt werden können (vgl. Mathar/Scheuring 2012:17).

Darüber hinaus verfolgt die Logistik ihrerseits bestimmte Ziele bzw. Qualitätsansprüche, die sich explizit aus der Bewertung ihrer Performance herleiten lassen. Da die Performance des logistischen Bereichs durch eine ganze Reihe verschiedener Faktoren bewertet wird, gilt es, diese möglichst optimal umzusetzen. Hierzu zählen beispielsweise die Kundenzufriedenheit, die Verfügbarkeit des Produktes auf dem Markt, passende Lieferzeiten, das Vorhandensein möglicher Transportschäden, die Fähigkeit, in allen logistischen Handlungen flexibel zu sein sowie eine optimale Lieferung, verbunden mit einem schnellen und zuverlässigen Lieferservice sowie die Vorratseffizienz (vgl. Holger 2004:116ff.).

---

Hieraus lassen sich drei übergeordnete und miteinander korrelierende Ziele herleiten, die sämtlichen Prozessen der Logistik zugrunde liegen und mitunter als „logistisches Zieldreieck“ bezeichnet werden (vgl. u. a. ebd:118; Mathar/Scheuring 2012:16).

Ein Schema hierzu ist in Abbildung 2 dargestellt.



**Abbildung 2** [Quelle: nach Mathar/Scheuring 2012:16]: **Logistisches Zieldreieck.**

Aus Abbildung 2 ist zu entnehmen, dass zu den Komponenten des logistischen Zieldreiecks die Leistung (gekennzeichnet durch Aufträge, Durchsatz), die Qualität (Tests, Servicegrad) sowie die Kosten (System-, Steuerungs-, Bestandskosten sowie Kosten für Transport, Umschlag und Lagerung [TUL]) zählen. Während es Zielstellung der Logistik ist, erstgenannte möglichst auf konstant hohem Niveau zu halten, um so die Kundenbedürfnisse möglichst gut zu befriedigen sowie gewinnbringend für das Unternehmen zu agieren, müssen die Kosten gleichzeitig möglichst gering gehalten werden. Um letztlich Aufschluss darüber zu erhalten, inwieweit die Ziele der Logistik erreicht werden können bzw. wo die Logistik Schwachstellen aufweist, empfehlen beispielsweise Mathar und Scheuring den Aufbau sowie die Anwendung eines logistischen

Kennzahlensystems, welches idealerweise aus einem Mix von Struktur- und Rahmenkennzahlen (zur Erfassung von Aufgabenumfang und Kapazitäten), Qualitätskennzahlen (zur Feststellung des Zielerreichungsgrades), Produktivitätskennzahlen (zur Ermittlung der Produktivität der Arbeitsmittel sowie des Personals) und Wirtschaftlichkeitskennzahlen (bezüglich Logistikkosten und Leistungseinheiten) besteht (vgl. ebd:17). Als Beispiele hierfür nennen Mathar und Scheuring u. a. folgende Kennzahlen:

- Wert aller Lagerbestände (Bestandswert)
- anteilige Logistikkosten am Gesamtumsatz des Unternehmens
- Durchlaufzeit Fertigung (zeitliche Spanne zwischen ersten und letzten Produktionsschritt)
- Durchlaufzeit Vertrieb (zeitliche Spanne zwischen Auftragsbestätigung und Auslieferung des Produkts)
- Lagerreichweite (Zeitspanne für die Versorgung des Unternehmens durch die eigenen Lagerbestände)
- Liefertreue und Lieferservice (Zuverlässigkeit der zugesicherten Lieferzeiträume) (vgl. ebd.).

Nicht immer aber stehen all diese Logistikziele in einem harmonischen Verhältnis zu den Zielvorgaben anderer Bereiche (wie z. B. das Marketing) oder auch zu anderen Zielvorgaben der Logistik, was aus dem bereichsübergreifenden Charakter der Logistik resultiert. Demnach kann es auch innerhalb der Logistik zu einer Diskrepanz der Zielvorgaben kommen und ein Logistikerfolg auch dann erreicht werden, wenn nicht alle der genannten Kennzahlen optimal ausfallen (vgl. Holger 2004:116). Holger nennt in diesem Zusammenhang als Beispiel für das Entstehen einer solchen Diskrepanz innerhalb der Zielvorgaben der Logistik, dass aufgrund des Logistikziels, die Kosten niedrig zu halten, möglichst geringe Lagerbestände angestrebt werden, was sich wiederum seitens des Absatzes negativ auf die Versorgungssicherheit auswirken kann, da Waren nicht in ausreichender Anzahl vorrätig sind, nachbestellt werden müssen und so viel Zeit vergeht, um die Kundenwünsche zu befriedigen, was sich wiederum negativ auf den Lieferservice auswirkt (verspätete Lieferungen, längere Lieferfristen) und sich somit auf die Kundenzufriedenheit niederschlagen kann (vgl. ebd.:117f.).

---



Mathar und Scheuring bezeichnen diesen Zielkonflikt sogar als *den* zentralen Zielkonflikt im Rahmen der Beschaffungslogistik (Mathar/Scheuring 2012:55).

Ebenso kann das Anstreben einer hohen Produktqualität zu verzögerten Fertigungszeiten und somit auch höheren Kosten führen oder beschleunigte Durchlaufzeiten können die Qualität der Produkte mindern (vgl. Holger 2004:117f.).

Daneben existieren noch eine Reihe weiterer Zielkonflikte, die aber an dieser Stelle nicht näher thematisiert werden können. Somit stellt es eine große Herausforderung innerhalb der Logistik dar, die einzelnen Zielvorgaben möglichst kompatibel aufeinander abzustimmen. Dennoch werden immer gewisse Widersprüche zwischen den einzelnen Zielen bestehen, die niemals ganz ausgeräumt werden können, da sich Zielvorgaben teilweise gegenseitig ausschließen oder zumindest in einer negativen Korrelation miteinander stehen und somit Zielkonflikte nahezu unvermeidbar sind. Da es kein allgemeingültiges Rezept dafür gibt, wie diese Konflikte möglichst gering gehalten werden können, oder welcher Priorität den einzelnen Logistikzielen einzuräumen sind, obliegt es letztlich den Unternehmen selbst, hierzu eine Entscheidung zu treffen und entsprechende Regelungen zu vereinbaren.

Nachdem die Ziele der Logistik bisher recht ausführlich dargestellt wurden, um wichtige Grundlagen und Problemfelder aufzuzeigen, folgt im nächsten Abschnitt ergänzend hierzu eine Vorstellung der Instrumente innerhalb der Logistik, bevor anschließend näher auf den Bereich des Marketings eingegangen wird, um schließlich beide Bereiche zusammenzuführen und eine Antwort auf die Forschungsfrage herleiten zu können.

#### **2.1.4 Instrumente der Logistik**

In Anlehnung an Ehrmann werden unter den Instrumenten der Logistik jegliche Verfahren, Hilfsmittel und Objekte verstanden, die dazu dienen, logistische Aufgaben zu realisieren (vgl. Ehrmann 1997:121). Hierzu lassen sich grob zwei Hauptkomponenten der Logistikinstrumente differenzieren: zum einen die logistische Software und zum anderen die logistische Hardware (vgl. ebd.).

Erstere „dient zur Unterstützung von Planung & Steuerung der betrieblichen Leistungserstellung mit Informatik-Technologie“ (Schönsleben 2002:391). Sie dient dazu, große Datenmengen punktgenau zu verarbeiten. Eine weitere Funktion der Logistik-Software

---

kann nach Schönsleben in der Möglichkeit gesehen werden, Produkte und die Prozesse ihrer Beschaffung, d. h. Einkauf oder Herstellung, darzustellen und Aufträge zu verwalten. Sie kann als Verbindung zwischen Menschen verstanden werden, in dem Sinne, dass Informationen zwischen diesen transportiert und ausgetauscht werden, was impliziert, dass die Nutzer von Logistik-Software auch entsprechend geschult sind, um adäquat mit dieser Technik umgehen zu können. Darüber hinaus betrachtet Schönsleben die Anwendung der Logistik-Software insbesondere dann als sinnvoll, wenn menschliches Handeln allein nicht mehr ausreicht, um die logistischen Prozesse abzuwickeln. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn die Produkte oder der Produktmix über eine sehr hohe Komplexität verfügen, große Datenmengen zu bewältigen sind oder die Anforderungen, die an die Geschwindigkeit der Prozessadministration gestellt werden, hoch sind (vgl. ebd.). Ehrmann unterscheidet hier nach: Planungs- und Analyseinstrumenten sowie Instrumenten der Ideengewinnung sowie anderen Instrumenten (vgl. Ehrmann 1997:121). Die diesen einzelnen Instrumenten zugrundeliegenden Techniken, Methoden und Einsatzverfahren sind vielfältig und können daher aufgrund der Schwerpunktlegung dieser Arbeit nicht näher erläutert werden.

Im Gegenzug dazu spielt insbesondere die Logistik-Hardware eine wichtige Rolle dabei, die richtigen Güter in der richtigen Qualität und zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Stelle zu liefern. Ehrmann nimmt innerhalb der Logistik-Hardware eine Unterscheidung nach Informationstechnologie, Transportsystemen und Lagereinrichtungstechnik vor (vgl. Ehrmann 1997:190).

Wie der Name bereits vermuten lässt, dienen die informationstechnologischen Hardwarekomponenten in der Logistik dazu, Informationen zu verarbeiten und weiterzuleiten. Dadurch ist es möglich, zeit- und kostensparend zu arbeiten und gleichzeitig eine hohe Qualität zu gewährleisten. Durchlaufzeiten können verkürzt und Transaktionskosten minimiert werden, wohingegen der Informationsfluss sowie die Qualität der Informationen gesteigert wird. Auf diese Weise kann die Logistik-Hardware aktiv dazu beitragen, die in Abschnitt 2.1.3 beschriebenen Zielkonflikte innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche der Logistik zu minimieren (vgl. Holger 2004:181).

Innerhalb der Transportsysteme ist zu unterscheiden zwischen außer- und innerbetrieblichen Transportsystemen. Erstere beschreiben die Beförderung von Waren außerhalb des Unternehmens, z. B. das Transportieren einer Ware vom Hersteller in das Lager eines Verkaufsunternehmens oder der Transport der Ware aus dem Lager zum

---

Kunden. Je nach Art, Konsistenz, Herkunft und Beschaffenheit der Güter, geschieht dies in der Regel über die Verkehrswege Straße (z. B. LKW), Schiene (Bahn), Wasser (Schiff), Luft (Flugzeug) oder Rohrleitungen (sofern es sich um flüssige oder gasförmige Güter handelt), wobei jede dieser Optionen ihre spezifischen Vor- und Nachteile aufweist und an verschiedene Grundbedingungen geknüpft ist, auf die hier jedoch nicht näher eingegangen werden kann. Auch die Kombination verschiedener Transportwege ist möglich (*gebrochener Verkehr*) (vgl. Fortmann/ Kallweit 2007:30). Der mit Abstand am häufigsten genutzte Verkehrsweg ist jedoch die Straße. Heiserich schätzt, dass ca. 80 % aller transportierten Waren über die Straße befördert werden (vgl. Heiserich 1997:210).

Während es bei den außerbetrieblichen Transportsystemen v. a. darum geht, Kundenwünsche zu befriedigen (z. B. einen schnellen Lieferservice anzubieten) und Waren unbeschadet von A nach B zu transportieren, beinhalten die innerbetrieblichen Transportsysteme insbesondere Aspekte der Bestandminimierung und Reduktion von Durchlaufzeiten. Ebenso spielen die Fördersysteme eine Rolle, die letztlich „die Raumüberwindung von Objekten innerhalb eines Unternehmens“ (Lasch/Janker 2013:71) sicherstellen, sowie eine Auswahl geeigneter Fördermittel ermöglichen (vgl. ebd.).

Bei der Lagereinrichtungstechnik gilt es allgemein, einerseits die Lagerhaltungskosten gering zu halten und gleichzeitig die Lagerfunktionen bestmöglich auszugestalten (vgl. Ehrmann 1997:213).

Im Anschluss an diese Grundlagen zur Logistik, erfolgt eine Betrachtung zu den allgemeinen Grundlagen des Marketings, wobei diese Darstellung insbesondere darauf abzielt, im nachfolgenden Kapitel 3 eine konkrete Verortung der Logistik im Marketing vorzunehmen und hier bereits erste Schnittmengen zu identifizieren.

## **2.2 Marketing**

Der zweite wesentlich Begriff dieser Arbeit neben der Logistik, stellt derjenige des Marketing dar, da letztlich die Frage im Raum steht, wie beide Unternehmensbereiche (Logistik und Marketing) zusammenhängen und miteinander vereinbar sind, um hieraus möglicherweise eine höhere Arbeitsperformance abzuleiten.

---

### 2.2.1 Begriffsbestimmung des Marketing

Ähnlich wie bereits in Abschnitt 2.1.1 für die Logistik dargestellt, existieren auch für den Begriff „Marketing“ unterschiedliche Definitionsansätze, was wohl u. a. auch damit zusammenhängt, dass auch der Unternehmensbereich des Marketing umfangreichste Felder umfasst. Dabei ist auch eine Unterscheidung innerhalb der Definitionsansätze zwischen amerikanischem und deutschem Sprachraum erkennbar. Insbesondere die Definitionen aus dem amerikanischen Sprachraum sind dabei meist sehr weit gefasst. Beispielsweise bezeichnet die American Marketing Association den Begriff folgendermaßen: „Marketing is an organizational function an a set of process for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the *organization* and its stakeholders“ (American Marketing Association, zit. n. Lamb et al. 2009:4).

Demgegenüber fallen deutsche Definitionen meist enger aus und sind stärker auf die Unternehmensperspektive ausgerichtet. Nieschlag et al. definieren Marketing z. B. als „Verwirklichung einer optimalen Unternehmens-Umfeld-Koordination durch eine konsequente Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar auf dem Markt berührenden Entscheidungen an dessen Erfordernissen“ (Nieschlag et al. 2002:14). Homburg und Krohmer (2006:10) hingegen geben eine recht ausführliche und umfassende Definition des Marketingbegriffes ab, indem sie es folgendermaßen beschreiben:

- „Marketing hat eine unternehmensexterne und eine unternehmensinterne Facette.
- a) In unternehmensexterner Hinsicht umfasst Marketing die Konzeption und Durchführung marktbezogener Aktivitäten eines Anbieters gegenüber Nachfragern oder potentiellen Nachfragern seiner Produkte (physische Produkte und/oder Dienstleistungen). Diese marktbezogenen Aktivitäten beinhalten die systematische Informationsgewinnung über Marktgegebenheiten sowie die Gestaltung des Produktangebots, die Preissetzung, die Kommunikation und den Vertrieb.
  - b) Marketing bedeutet in unternehmensinterner Hinsicht die Schaffung der Voraussetzungen im Unternehmen für die effektive und effiziente Durchführung dieser marketingbezogenen Aktivitäten. Dies schließt insbesondere die Führung des gesamten Unternehmens nach der Leitidee der Marktorientierung ein.
  - c) Sowohl die externen als auch die internen Ansatzpunkte des Marketing zielen auf eine im Sinne der Unternehmensziele optimale Gestaltung von Kundenbeziehungen ab.“
-

In ähnlicher Weise, wenngleich auch in komprimierterer Form, charakterisiert Steffenhagen (2008:50) Marketing wie folgt:

„Marketing als eine absatzmarktbezogene Unternehmensfunktion betrifft die Informationsgewinnung über Absatzmärkte, die Festlegung der Betätigungsfelder des Unternehmens in den auszuwählenden Märkten und die Beeinflussung von Marktbeteiligten im Rahmen kommerzieller Transaktionen bzw. Geschäftsbeziehungen.“

### **2.2.2 Aufgaben und Ziele des Marketing**

Ausgehend von den Definitionsansätzen, zielt Marketing darauf ab, die Zielkonsumenten zu definieren, ihre Lebensweise und ihr Denkverhalten zu verstehen, und die gesamten betriebswirtschaftlichen Vorräte zu kanalisieren, um die Konsumbedürfnisse gewinnorientiert zu befriedigen, aber auch die potenziellen Käufer zum Kaufen zu animieren, um so möglichst viele Produkte zu verkaufen und den Unternehmensgewinn zu maximieren. Als eine zentrale Herausforderung gilt es dabei, Marktveränderungen und -verschiebungen innerhalb der Kundenbedürfnisse zu erkennen, um frühzeitig den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen voranzutreiben (vgl. Kirchgeorg 2015).

Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit für das Unternehmen, mithilfe eines aktiven Betriebs von Marktforschung die wichtigsten Informationen zu Markt und den Kundenbedürfnissen einzuholen. Marktforschung kann dabei als „zielgerichtete Sammlung, Aufbereitung, Auswertung und Interpretation von Informationen über Märkte und Marktbeeinflussungsmöglichkeiten als Grundlage für Marketingentscheidungen“ (Fantapié Altobelli 2011:4) angesehen werden. Hierzu stehen wiederum verschiedenste methodische Optionen zur Wahl, die grob in Aktivitäten primärer und sekundärer Marktforschung unterteilt werden können und ihrerseits spezifische Vor- und Nachteile aufweisen (vgl. Becker [o. J.]), auf die hier im Einzelnen aus Kapazitätsgründen aber nicht näher eingegangen werden kann.

Marketingziele und damit auch -aktivitäten werden somit stark von den Marktgegebenheiten bestimmt, stehen aber auch, wie bereits bei den Logistikzielen beschrieben, immer in einem engen Zusammenhang mit den Unternehmenszielen: Und zwar gemäß der Hierarchie der Unternehmensziele nach dem übergeordneten Unternehmenszweck (Vision), der Unternehmensidentität (Corporate Identity), den Oberzielen des

---

Unternehmens (Corporate Goals) und den sogenannten Business Unit Goals, zu denen z. B. die Marketingziele einer Geschäftseinheit zählen (vgl. Abb. 3).



**Abbildung 3** [Quelle: nach Broda 2005:23]: **Hierarchie der Unternehmensziele.**

Durch die Bindung der Marketingziele an die Unternehmensziele, wird bereits eine entscheidende Parallele der Unternehmensbereiche Marketing und Logistik erkennbar, da beide hieran gekoppelt und entsprechend ausgerichtet sind. Somit stehen die Logistik- und die Marketingziele erst einmal nicht grundsätzlich in einem Widerspruch zueinander.

Um die Ziele des jeweiligen Unternehmens letztlich umzusetzen, bedarf es der Entwicklung von Marketingstrategien, die mittels der verschiedenen Aktionsbereiche des Marketings realisiert werden (vgl. Kirchgeorg 2015). Diese werden im nächsten Abschnitt näher vorgestellt.

### 2.2.3 Aktionsbereiche des Marketing

Die Aktionsbereiche des Marketings, die zusammengefasst den sogenannten Mix ergeben, werden in der Literatur weitestgehend übereinstimmend folgendermaßen unterschieden (vgl. u. a. Kalka/Mäßen 1998, S. 11; Wöhe/Döring 2002, S. 600; Strecker et al. 2010, S. 136ff.):

- (1) Produktpolitik
- (2) Preispolitik (auch: *Kontrahierungspolitik*)
- (3) Distributionspolitik
- (4) Kommunikationspolitik (auch: *Werbemaßnahmen/-politik*)

Alle genannten Instrumente des Marketing-Mix sollten in einem erfolgreichen Marketing ausgewogen miteinander kombiniert werden, da sie entkoppelt voneinander wenig zielführend sind. In Tabelle 1 ist ein Überblick dazu gegeben, was diese einzelnen Aktionsbereiche jeweils beinhalten:

**Tabelle 1:** [Quelle: nach Michels 2015:30]: **Aktionsbereiche des Marketing**

Aktionsbereich	Engl. Bezeichnung	Tätigkeitsfelder
Produktpolitik	Product	Produktbeschaffenheit, Produkt- und Servicegestaltung, Produktprogramm
Preispolitik	Price	Preisbestimmung, Rabatte, Boni, Zahlungs- und Lieferbedingungen
Distributionspolitik	Place	Vertriebsorganisation, Vertriebslogistik, Vertriebswege
Kommunikationspolitik	Promotion	Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit

Abgeleitet von den englischsprachigen Begriffen **Product**, **Price**, **Place** und **Promotion** ist in diesem Zusammenhang oft auch von den 4 P's die Rede.

Anhand von Tabelle 1 wird bereits deutlich, dass insbesondere ein Aktionsbereich des Marketings unmittelbar die Tätigkeitsfelder der Logistik tangiert. Gemeint ist hierbei der Aktionsbereich der Distributionspolitik, der sich u. a. mit der Vertriebsorganisation, -logistik und den Vertriebswegen befasst; allesamt gleichfalls Tätigkeitsfelder der Logistik. Doch auch Tätigkeitsfelder anderer Aktionsbereiche greifen mehr oder weniger direkt ineinander, wie noch aufgezeigt wird.

Die Produktpolitik beinhaltet sämtliche Aspekte, die sich auf die Produktgestaltung beziehen: die Entwicklung und Herstellung des Produktes, seine Markteinführung, die

Produktpflege, aber auch Veränderungen am Produkt (z. B. Verbesserungen) oder das Entfernen eines Produkts aus der Produktpalette (vgl. Markgraf 2015). Ebenso gehört hierzu die Frage der Verpackungsgestaltung, d. h. welche Form und Größe soll die Verpackung haben, wo sind Aufdrucke angebracht oder welches Schriftbild wird gewählt, aber auch (z. B. im Bereich der Lebensmittelindustrie), sind bestimmte Kennzeichnungen verpflichtend (vgl. ebd.; Michels 2015:31). Ebenso spielt der Qualitätsanspruch an die Produkte eine Rolle, wobei viele Unternehmen bewusst auf Qualität setzen und hochwertige Marken- anstatt billige Massenware herstellen, da die Käufer grundsätzlich in der Regel bereit sind, für Qualität auch mehr zu zahlen (vgl. Strecker et al. 2010: 375). Des Weiteren wird ein Produkt v. a. dann als attraktiv empfunden, wenn mit dessen Kauf für den Kunden ein Zusatznutzen erkennbar wird, der über den eigentlichen Grundnutzen des Produkts hinausgeht. Dieser kann beispielsweise in einer zusätzlichen Beratung bestehen oder guten Lieferbedingungen bzw. einem guten Lieferservice (vgl. Michels 2015:31). Somit findet auch hier wieder eine starke Überschneidung der Bereiche Marketing und Logistik statt und eine gut organisierte Logistik kann Marketingvorteile generieren.

Die Preispolitik hingegen ist fokussiert auf die monetären Aspekte des Preises und berücksichtigt im weiteren Sinne auch das Preis-Leistungsverhältnisses und die Preispräsentation (Freyer 2001:466). Für den Absatz der Produkte spielt auch diese eine maßgebliche Rolle, da sie letztlich erheblichen Einfluss auf die Kaufbereitschaft der (potenziellen) Kunden hat, damit indirekt auch über den Marktanteil bestimmt, aber auch Einfluss auf Absatzmenge, Umsatz und Gewinn des Unternehmens hat (vgl. Diller 2008:21). Die Preise dürfen also nicht zu hoch angesetzt werden, um die Kaufbereitschaft der (potenziellen) Kunden nicht zu gefährden, aber auch nicht zu niedrig, um den Gewinn des Unternehmens sicherzustellen und dieses sämtliche Betriebs- und Personalkosten durch den Verkauf seiner Produkte nicht nur decken, sondern gleichzeitig auch noch Gewinn erwirtschaften muss.

Wie bereits erwähnt, stellt die Distributionspolitik denjenigen Aktionsbereich des Marketings dar, der einen sehr starken Bezug zur Logistik hat. Schrand und Grimmelsmann beschreiben die Distributionspolitik als „Pipeline des operativen Marketing“ (Schrand/ Grimmelsmann 2008:259), wobei es darum geht, die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens zum richtigen Zeitpunkt der richtigen Zielgruppe [...] am richtigen Ort auf dem richtigen Distributionsweg zur Verfügung“ (ebd.) zu stellen.

---



Daher nimmt die Distributionspolitik eine zentrale Schlüsselrolle ein, da nur das Zugänglichmachen der Produkten oder Dienstleistungen an eine breite Käuferschicht eine erfolgreiche Vermarktung der Produkte und so das Generieren von Umsätzen ermöglicht. Des Weiteren verfolgt die Distributionspolitik die Ziele, Kosten bei der Warenverteilung zu senken, Waren zeitnah zu verteilen, jederzeit ausreichende Mengen an Waren verfügbar zu haben, neue Kunden zu gewinnen und den Absatz über die verschiedenen Vertriebswege und Absatzmärkte zu steigern (vgl. Strecker et al. 2010:217). Die Wahl des Absatzmarktes hängt dabei maßgeblich von verschiedenen logistischen Faktoren ab, wie den Möglichkeiten des Unternehmens in Bezug auf die Raumüberbrückung, die Verfügbarkeit von Transportmitteln oder die Lagermöglichkeiten (vgl. ebd.:219).<sup>2</sup>

Die Kommunikationspolitik hingegen umfasst sämtliche „Entscheidungen und Handlungen zur Gestaltung und Übermittlung von Informationen an marktrelevante Adressaten, um diese zieladäquat zu beeinflussen“ (Bhagwati 2013). Mithilfe gezielter und möglichst zielgruppenorientierter Werbemaßnahmen sollen Kunden hier zum Kauf eines Produktes oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung animiert werden, indem die Aufmerksamkeit und Neugierde sowie das Vertrauen und Markenbewusstsein des (potenziellen) Kunden geweckt werden (Bruhn 2007:32). Die Kommunikationspolitik selbst bezieht sich auf vier verschiedene Teilbereiche: die klassische Werbung (über verschiedene Medien wie Rundfunk, Zeitschriften, Internet, Fernsehen, Flyer etc.), die Öffentlichkeitsarbeit (Kontaktaufbau und -pflege zu Kunden, Behörden und Presse), die Verkaufsförderung (Gewinnung geeigneter Wiederverkäufer, die die Produkte eines Unternehmens in ihr Sortiment integrieren und so den Absatz ankurbeln) sowie das Direktmarketing (personalisierte oder direkt zugestellte Werbung, Direktverkauf) (vgl. Strecker et al. 2010:240.).

Anhand dieser Darstellung der einzelnen Aktionsbereiche des Marketings wird deutlich, dass es wiederholt zu Überschneidungen zwischen dem Unternehmensbereich des Marketing und der Logistik kommt. Hieraus lassen sich erste Zusammenhänge ableiten, die im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen und präzisiert werden.

---

<sup>2</sup> Nähere Ausführungen zur Distributionspolitik werden in Abschnitt 3.2 behandelt, da die Distribution in dieser Arbeit als die Hauptschnittstelle zwischen Logistik und Marketing betrachtet wird und hier explizit Komponenten aus Marketing und Logistik in Verknüpfung zueinander dargestellt werden.

---

**3 Zusammenhang zwischen Marketing und Logistik****3.1 Verbindung zwischen Logistik und Marketing**

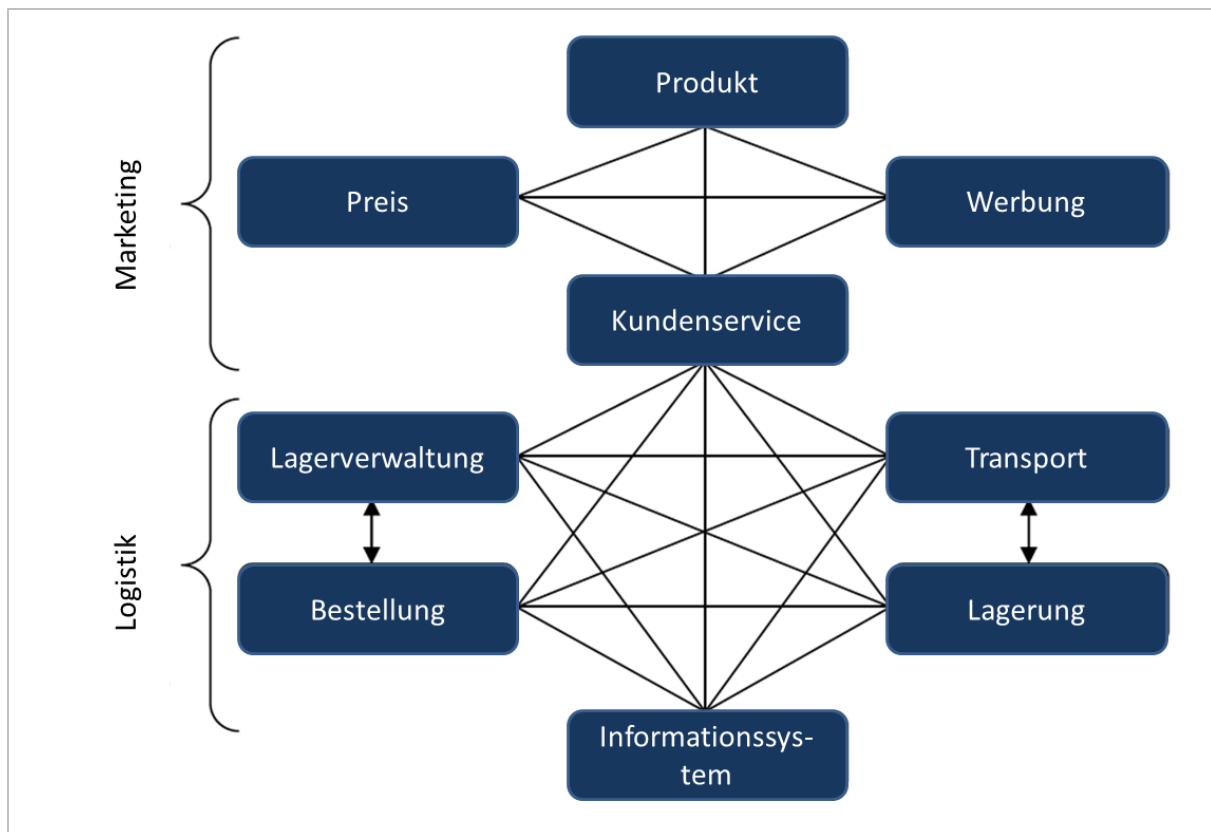
Aus den bisherigen Darstellungen wurde deutlich, dass es zahlreiche Bereiche gibt, die sowohl für das Marketing als auch die Logistik relevant sind. Im Rahmen der Produktpolitik als Instrument des Marketing-Mix beispielsweise, spielt die Gestaltung der Verpackung eine wichtige Rolle. Form und Größe der Verpackung betreffen aber unmittelbar auch die Logistik, da hiervon die Transportmöglichkeiten abhängen. Demzufolge ist es notwendig, dass beide Bereiche in Bezug auf gemeinsame Themen auch gemeinsame Entscheidungen treffen.

Ähnliches gilt auch in Bezug auf die Lieferbedingungen und den Lieferservice, der im Kontext des Marketings einen Zusatznutzen innerhalb der Produktpolitik darstellt, im Kontext der Logistik zu den Zielsetzungen der Logistik zählt.

Darüber hinaus weisen Logistik und Marketing viele Felder innerhalb der Distributionspolitik auf, die beide Unternehmensbereiche unmittelbar betreffen und auch hier eine möglichst optimale Zusammenarbeit der Teilbereiche erfordern. Um genau diese Abstimmung und Kooperation verschiedener Unternehmensbereiche geht es im sogenannten Schnittstellenmanagement. Als Schnittstellen werden Verbindungsstellen eines Unternehmens bezeichnet, die mehreren weitestgehend autonom agierenden Teilbereichen des Unternehmens unterliegen, aber letztlich komplexe und bereichsübergreifende Aufgaben- oder Funktionsfelder darstellen (Wirtschaftslexikon24 2015). Im Rahmen des Schnittstellenmanagements gilt es, eine Analyse der Effizienz- und Effektivitätsaspekte der Schnittstellen zu untersuchen, einer Planung zu unterziehen und zu kontrollieren. In Anlehnung an Specht (1995, Sp. 2266, zit. n. ebd.) stellen zentrale Aufgaben des Schnittstellenmanagements die Schaffung von anforderungsgerechten Prozessen und Produkten, die Reduzierung von Prozesszeiten und -kosten, die Förderung von Flexibilität, die Optimierung von betrieblichen Leistungspotenzialen und die Minderung des Risikos dar (vgl. Specht, zit. n. ebd.). Im Vordergrund steht dabei eine zweckmäßige und zielgerichtete Kommunikationsbeziehung zwischen dem Marketing (als einen Unternehmensbereich) und einer anderen Unternehmensabteilung – in diesem Fall der Logistik (vgl. ebd.).

Eine Darstellung des Zusammenhangs zwischen Marketing und Logistik aus Sicht des Schnittstellenmanagements ist in Abbildung 4 aufgezeigt.

---



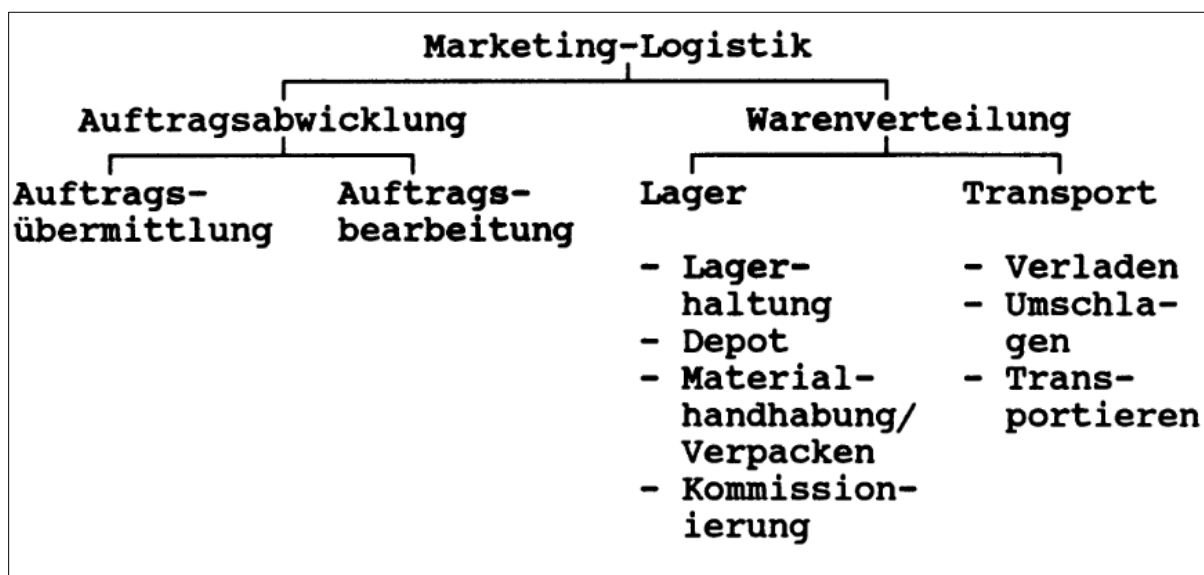
**Abbildung 4** [Quelle: Barcik/ Jakubiec 2013:7, i. Anl. an Ciesielski 1999]: **Verbindung zwischen den Unternehmensbereichen Marketing und Logistik.**

Anhand von Abbildung 4 wird ersichtlich, dass es letztlich der Kundenservice ist, der den entscheidenden Verbindungspunkt zwischen Marketing und Logistik bildet und sämtliche der Logistik untergeordneten Prozesse, Teilbereiche und Aktivitäten, die in Abbildung 4 dargestellt sind, als weitere Schnittstellen zwischen beiden Funktionsbereichen des Unternehmens nach sich zieht. Da diese im Grunde jeweils mehr weniger direkt in das Aufgabenfeld des Marketing zum einen und der Logistik zum anderen hineinreichen, sind beide Funktionsbereiche des Unternehmens nicht nur in einem engen Zusammenhang miteinander zu sehen, sondern es können hieraus konkrete Schnittstellenprobleme entstehen (z. B. aufgrund unklarer Zuständigkeiten, Kommunikationsprobleme, Interessenkonflikte oder Abstimmungsproblemen), die wiederum einen negativen Effekt auf die zentralen Steuerungssysteme Kosten, Zeit und Qualität im Unternehmen haben können (vgl. Beyer 2004:2). Somit können Marketing und Lo-

gistik sich gegenseitig beeinflussen – je nachdem wie gut das Schnittstellenmanagement des Unternehmens gestaltet ist – entweder zum Positiven oder zum Negativen hin.<sup>3</sup>

Die Schnittstellen zwischen den Unternehmensbereichen Marketing und Logistik werden u. a. durch sämtliche absatzbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens gebildet. Innerhalb der Literatur wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff der Marketing-Logistik (oder auch Absatzlogistik, Distributionslogistik) verwendet. Diese kann als Subsystem der Logistik betrachtet werden und betrifft Krieger (2015) zufolge „die Zeit-Raum-Überbrückung von Waren, Personen und Informationen zwischen Lieferant und Abnehmer“, wobei zu deren Hauptaufgaben die Umsetzung der physischen Distribution und hier v. a. die Gestaltung des Lieferservices gehören (vgl. ebd.).

Weitere Aufgabenfelder der Marketing-Logistik sind in Abbildung 5 dargestellt:



**Abbildung 5** [Quelle: Darr 1992:15] **Bereiche der Marketing-Logistik.**

Aus Abbildung 5 ist zu entnehmen, dass in Anlehnung an Darr (1992:15) zu den Hauptbereichen der Marketing-Logistik die Auftragsabwicklung sowie die Warenverteilung zählen. Zu ersterer sind wiederum die Auftragsübermittlung sowie die Auftragsbearbeitung zugeordnet. Im Zentrum der Warenverteilung stehen wiederum die Bereiche Lager und Transport. Zum Lager werden die Teilbereiche Lagerhaltung, Depot, Materialhandhabung, Verpacken und Kommissionierung gezählt. Der Transport fokussiert

<sup>3</sup> Näher Ausführungen hierzu folgen in Kapitel 4.

sich hingegen auf das Verladen, Umschlagen und Transportieren von Waren (vgl. Abb. 5).

Krulis-Randa führt darüber hinaus in Bezug auf den Begriff der Marketing-Logistik an, diese als „Funktion des Marketing, die, ausgerichtet nach den Marketing-Zielen der Unternehmung, eine möglichst optimale Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des physischen Warenflusses sowie des dazugehörigen Informationsstroms anstrebt“ (Krulis-Randa 1977:83) zu betrachten, woraus die Verbindung der beiden Teilbereiche eines Unternehmens verdeutlicht wird: Eine gute Distributionspolitik kann nur dann erfolgen, wenn auch die logistischen Strukturen entsprechend vorhanden sind und die Logistik sicherstellen kann, die Kundenwünsche zu deren Zufriedenheit zu befriedigen (indem z. B. die gewünschten Produkte verfügbar sind, zeitnah geliefert werden und dabei die hohen Qualitätsstandards der Logistik eingehalten werden). Somit könnte das Marketing bzw. dessen Strategien und Ziele – zumindest bezogen auf den Aktionsbereich der Distributionspolitik – ohne die Logistik gar nicht realisiert werden. Daraus wird der Zusammenhang beider Bereiche unmittelbar erkennbar und begründet die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung beider Unternehmensbereiche als kooperierende Einheiten.

Die Distribution als Aktionsbereich des Marketings nimmt dabei eine zentrale Schlüsselrolle ein, bildet jedoch nicht den einzigen Überschneidungsbereich, wie den bisherigen Ausführungen entnommen werden kann. Dennoch gibt es gerade im Bereich der Distribution zahlreiche Fragestellungen, die für ein Unternehmen relevant sind und beide Unternehmensbereiche gleichermaßen betreffen. Am stärksten trifft dies auf die sogenannte logistische Distribution zu. Dieses stellt neben der akquisitorischen Distribution das zweite Haupt-Handlungsfeld neben der Distributionspolitik (welche ja bekanntlich Bestandteil des Marketing-Mix ist) dar und „umfasst die Warenlagerung und -verteilung und damit alle Prozesse, die den Transfer der Güter vom Anbieter zu den Nachfragern betreffen“ (Wirtz 2005:151).

Darüber hinaus ist der Zusammenhang zwischen Marketing und Logistik auch in Bezug auf andere Unternehmenseinheiten zu betrachten. Die Aufgabe der Produktionseinheit besteht beispielsweise darin, mit Hilfe der verfügbaren Materialien des Unternehmens, Maschinen und Menschen, die vom Kunden gewünschten Besonderheiten, Qualität und Anzahl der Produkte zur gewünschten Zeit und zu möglichst minimalen Kosten herzustellen.

---

Es ist daher wichtig, rege Beziehungen mit den anderen Einheiten des Unternehmens zu führen, damit die Produktionsquellen am besten aufeinandertreffen und miteinander agieren sowie gleichzeitig dabei voneinander profitieren. Beispielsweise ist es notwendig, in Bezug auf Themen wie Rohstoffeinkauf oder Maschinenerneuerung mit der Finanzabteilung, in Bezug auf Themen wie Wareneingang mit der Buchführungsabteilung, in Bezug auf Themen wie das Weiterleiten fertig gestellter Produkte, Transportsysteme innerhalb der Herstellung, Lager und Lagerabbau mit der Marketing- oder Logistikabteilung Informationen auszutauschen.

Aus diesen Ausführungen wird die Berechtigung deutlich, Marketing und Logistik in einem unmittelbaren Zusammenhang zueinander zu betrachten. Dies geschah jedoch innerhalb der wissenschaftlichen Forschung lange Zeit im Rahmen nur weniger Studien. Zu nennen sind in diesem Kontext u. a. die Studien von Glazer (1991), Dröge/Germain (1990) und Frazier et al. (1988).

So stellen Rosen und Manrodt fest, dass bis Anfang der 1990er Jahre der Logistik in der Marketingwissenschaft ein nur sehr geringer Stellenwert eingeräumt wurde und in diesem Zeitraum nur 4 % der in den führenden Zeitschriften dieses Bereichs erschienenen Artikel einen Logistikbezug aufwiesen (vgl. Rosen/Manrodt 1995:157). Als Hauptursache dafür sehen die Autoren die in der Vergangenheit übliche strikte Trennung zwischen den Teilbereichen des Marketing und der Logistik: „Marketing by definition deals with the social and physical aspects of exchange, while logistics has traditionally defined as the ' movement an storage of goods' “ (ebd.:136). Erst in den Nachfolgejahren fand hier tatsächlich eine Annäherung in der wissenschaftlichen Betrachtungsweise statt und es wurden vermehrt Studien durchgeführt.

Aus diesen, aber auch den älteren Studien, die auf diesem Gebiet durchgeführt wurden, geht zum einen mehr oder weniger übereinstimmend hervor, dass es einen Zusammenhang zwischen beiden Unternehmensbereichen gibt, zwischen diesen Wechselbeziehungen bestehen, aber auch Konflikte und Diskrepanzen durch diese Wechselbeziehungen entstehen können (vgl. u. a. Ellinger et al. 2000).

Mehrere der Studien, die sich mit dem Zusammengang von Marketing und Logistik befasst haben, konnten zudem nachweisen, dass eine optimale Zusammenarbeit beider Unternehmensbereiche zu einer erhöhten Arbeitsperformance beitragen und damit direkt den Unternehmenserfolg steigern kann. Weiterführende Informationen hierzu werden in Kapitel vier vorgestellt. Zunächst aber folgt eine ausführlichere Betrachtung

---

zu den gemeinsamen Inhalten von Logistik und Marketing am Beispiel der Distributionspolitik.

### **3.2 Gemeinsame Inhalte von Logistik und Marketing am Beispiel der Distributionspolitik**

Bevor eine Beschreibung zu den einzelnen Inhalten von Logistik und Marketing am Beispiel der Distributionspolitik erfolgen kann, ist eine Unterscheidung nach der operativen und strategischen Ebene des Marketings notwendig.

Das operative Marketing konzentriert sich auf den „kurzfristigen, abgestimmten Einsatz der Marketinginstrumente“ (Meffert 1997:27). Hier hinein zählen u. a. Entscheidungen zur Auftragsabwicklung, dem Warentransport sowie der Ersatzteillogistik (vgl. Ehrmann 1997:427).

Für die strategische Unternehmensplanung bildet demgegenüber eine „umfassende Analyse von Unternehmenspotentialen“ (Meffert 1997:27) die Grundvoraussetzung.

Es umfasst die Festlegung der Distributionskanäle und Lagerstandorte, entscheidet über Reisende oder Vertreter sowie die Frage nach Eigentransport oder Fremtransport, bestimmt über die Mindestauftragsgrößen und beinhaltet Überlegungen zu Make-or-Buy-Entscheidungen (vgl. Ehrmann 1997:427).

Im Folgenden soll eine Eingrenzung auf den Bereich des operativen Marketings erfolgen. Von besonderem Interesse ist dabei für diese Arbeit die Frage nach der Festlegung der Distributionskanäle sowie den Lager- und Transportmöglichkeiten.

#### **3.2.1 Festlegung der Distributionskanäle**

Innerhalb der Distributionskanäle gibt es grundsätzlich die Möglichkeit, zwischen direkter und indirekter Distribution zu wählen.

Bei der direkten Distribution handelt es sich um den Direktvertrieb, d. h. dass die Produkte oder Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet, direkt vom Unternehmen an den Endkunden verkauft werden, ohne dass ein Zwischenhändler dazwischengeschaltet ist. Der Direktvertrieb ist beispielsweise in Form durch Werksverkäufe, eigene

---

Markt- oder Messestände, eigenen Online-Shops oder auch über Haustürgeschäfte ermöglicht werden (vgl. Strecker et al. 2010:343).

Die Vorteile der Direktvermarktung liegen insbesondere in der Möglichkeit der direkten Kontaktaufnahme zum Käufer, wodurch das Unternehmen das eigene Image repräsentieren kann. Gleichzeitig kann das Unternehmen beim Direktvertrieb dem Kunden aber auch einen Mehrwert bieten, in dem es während des Verkaufes über die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen berät oder anderweitige zusätzliche Leistungen erbringt (z. B. den Kunden mit den erworbenen Produkten beliefert). Der große Nachteil dieser Vertriebsvariante besteht aber darin, dass nur relativ wenige Kunden der Zielgruppe erreicht werden können und dieser Absatzweg daher als vergleichsweise ineffizient betrachtet werden muss.

Die indirekte Vermarktung ist die zweite Variante der Distributionsmöglichkeiten. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass der Verkauf über unabhängige Handelsunternehmen (Handel, Ausfuhr-, Groß- und Einzelhandel) oder weiterverarbeitende (Groß-) Abnehmer (z. B. der Gastronomie) realisiert wird (vgl. Kenning 2015). Somit ist also kein unmittelbarer Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Endkunden vorhanden.

Die indirekte Vermarktung bietet sich insbesondere an, wenn große Mengen eines Produktes vertrieben oder eine breite Zielgruppe erreicht werden soll. Ob bzw. inwieweit ein Unternehmen die Möglichkeit des indirekten Vertriebes nutzen kann, hängt zu großen Teilen davon ab, welche Vertriebssysteme vorhanden und infrastrukturell zugänglich sind (vgl. Froböse/ Kaapke 2003, 207). An dieser Stelle wird wiederum die unmittelbare Schnittstelle zwischen den Funktionsbereichen Marketing und Logistik erkennbar, da die Verfügbarkeit der Logistikleistungen maßgeblich über die Distributionspolitik als Instrument des Marketing-Mix entscheidet.

Diese Wechselbeziehung wirkt sich jedoch auch über die Distributionspolitik des Unternehmens hinaus fort und berührt auch andere Aktionsfelder des Marketings. Demnach bietet beispielsweise die direkte Distribution dem Unternehmen deutlich bessere Steuerungsmöglichkeiten in Hinblick auf die Preispolitik als dies bei der indirekten Distribution möglich ist (vgl. Froböse/ Kaapke 2003: 207).

---



Der Überblick zu den jeweiligen Vor- und Nachteilen der einzelnen Distributionswege lässt bereits den Schluss zu, dass eine Kombination aus beiden Absatzwegen sinnvoll ist, um die Vorteile beider Optionen nutzbar zu machen. Je nach logistischer Infrastruktur werden viele Unternehmen auch ohnehin gezwungen sein, den Weg über den Handel zu wählen um überhaupt ein effizientes Marketing gestalten zu können (vgl. Ehrmann 1997:431).

Eine weitere entscheidende Frage innerhalb der Distribution, die wiederum sowohl den Bereich des Marketing als auch der Logistik betrifft, ist diejenige nach den Lagermöglichkeiten, die einem Unternehmen zur Lagerung seine Produkte zur Verfügung stehen.

### **3.2.2 Lagermöglichkeiten**

In Bezug auf die Lagermöglichkeiten ist eine Differenzierung nach Eigen- oder Fremdlager erforderlich.

Bei der Eigenlagerung greift ein Unternehmen auf eigene Lagermöglichkeiten für ihre Produkte zurück. Inwieweit diese verfügbar bzw., wie diese strukturell aufgebaut und organisiert sind, ist wiederum Gegenstandsbereich der Logistik, wodurch auch hier eine starke Überschneidung der beiden Bereiche Marketing und Logistik ersichtlich wird. Daneben kann es für ein Unternehmen aber auch sinnvoll sein, die Lagerung seiner Güter in ein anderes Unternehmen zu verlegen. Möglich ist eine Trennungslagerung, bei der alle Güter eines einlagernden Unternehmens getrennt von jenen anderer Unternehmen gelagert werden. Eine weitere Variante bietet die Sammellagerung, bei der gleiche Produkte gemeinsam gelagert werden. Ebenso ist in Bezug auf den Grad der in Anspruch genommenen Leistungen eine Unterscheidung möglich. Demnach kann der Einlagerer die Verwaltung seiner Lagerbestände entweder weitestgehend an das dienstleistende Logistik-Unternehmen abgeben oder auch die Verwaltung und Pflege seiner Lagerbestände selbst übernehmen, wobei zwischen diesen beiden Formen verschiedenste Abstufungen möglich sein können (vgl. Laudius 2013:4).

Die Wahl einer Fremdlagerung kann aus verschiedenen Überlegungen heraus geschehen, beispielsweise aus Kapazitätsgründen, wenn die eigenen Lagerkapazitäten nicht ausreichen, oder auch aus Kostengründen heraus (vgl. ebd.).

---

Ehrmann unterscheidet hierbei sechs Kriterien, die bei der Wahl der Lagermöglichkeiten zu unterscheiden sind: die Investitionskosten, die laufenden Lagerkosten, das Know-how, die unternehmerische Abhängigkeit, das Prestige und den Informationsfluss. In Bezug auf die Investitionskosten ist zu berücksichtigen, dass der Aufbau eines eigenen Lagers mit erheblichen Kosten für Anschaffung und Herstellung verbunden ist. Ebenso müssen die Gebäude errichtet und Maschinen gekauft. Mit der Errichtung des Lagers fallen jedoch noch weiterführende Kosten an. Diese entstehen wiederum unmittelbar im Logistik-Kontext und belaufen sich, je nach Auslastung und Automatisierungsgrad des Lagers, unterschiedlich hoch. Insbesondere bei hohem Automatisierungsgrad, erfordert es der Einstellung eines gut qualifizierten Personals im Logistikbereich, welches wiederum kostenintensiv sein kann. Der Ausweich auf Dienstleistungsanbieter der Fremdlagerung kann daher Personalkosten sparen und sich für ein Unternehmen auf Dauer günstiger gestalten (vgl. Ehrmann 1997:443).

Der Nachteil dieser Taktik besteht allerdings darin, dass sich das Unternehmen in die Abhängigkeit eines externen Logistik-Anbieters begibt und somit eventuelle Störfaktoren, die von diesem Logistik-Dienstleister ausgehen, sich aber schädlich auf die eigenen Kundenbeziehungen und den Lieferservice auswirken können, nicht auszuschließen sind. Darüber hinaus kann es laut Ehrmann auch einen Prestigefaktor für ein Unternehmen darstellen, wenn es ein eigenes Lager besitzt und so unabhängig eines externen Anbieters agieren kann. Dies erweist sich auch aus Gesichtspunkten des Informationsflusses als sinnvoll, da es beim Rückgriff auf ein Fremdlager zu Störungen oder Beeinträchtigungen des Informationsflusses kommen kann, die bei einem Eigenlager in dieser Form auszuschließen gewesen wären (vgl. Ehrmann 1997:443).

Aus diesen Aspekten heraus lassen sich die zentralen Vorteile der Eigenlagerung ableiten. Diese bietet dem Unternehmen einen direkten und schnellen Zugriff auf die gelagerten Güter, wodurch eine höhere Flexibilität entsteht, da je nach Bedarf jederzeit ein unkomplizierter Rückgriff auf die Lagerbestände möglich ist. Zudem ist ein besserer Informationsfluss gegeben und es fallen geringere variable Kosten an (vgl. Laudius 2013:4).

In Bezug auf die Kosten sind jedoch bei einer Eigenlagerung die höheren Fixkosten zu berücksichtigen, die aus den Ausführungen Ehrmanns teilweise schon hervorgehen. Darüber hinaus sind weitere Kosten zu berücksichtigen, die ein Unternehmen tragen

---

muss, wenn es seine Güter selbst einlagert. Hierzu zählen neben den bereits erwähnten Anschaffungs- und Personalkosten auch Kosten für Energie, Reparaturen und Instandhaltung, Abschreibungen, Versicherungen, Zinsen, Verwaltung, Leitung und Steuern (vgl. Ehrmann 1997:444).

Somit existieren eine Reihe von Zielgrößen, die letztlich in die Entscheidung über eine Eigen- oder Fremdlagerung eines Unternehmens entscheiden und entweder ein unternehmensinternes Kooperieren der Bereiche Marketing und Logistik erfordern (unternehmensinterne Schnittstellen) oder eine Kooperation zwischen dem Unternehmen und einem Logistik-Dienstleister (unternehmensexterne Schnittstelle). In beiden Fällen betreffen die Inhalte aber unmittelbar sowohl das Marketing als auch die Logistik.

Ein weiteres zentrales Feld der Distributionspolitik betrifft die Auswahl der Transportmöglichkeiten. Auch sie müssen sowohl im operativen Marketing als auch in Abhängigkeit der logistischen Voraussetzungen des Unternehmens ausgewählt werden.

### **3.2.3 Transportmöglichkeiten**

Ähnlich wie bereits im Kontext der Lagermöglichkeiten beschrieben, besteht auch hier die Hauptfrage darin, ob und inwieweit auf Eigen- oder Fremdleistungen zurückgegriffen werden soll.

Das Transportwesen und das dafür benötigte Know-how, aber auch die dafür anfallende Zeit, dürfen nicht unterschätzt werden. Demnach kann es relativ schnell zu Transportengpässen kommen, wenn beispielsweise die Transportkapazitäten ungleichmäßig ausgelastet sind oder transportbedingte Lieferschwierigkeiten auftreten. Aus diesen Gründen entscheiden sich Bürli und Friebe (2012:66) zufolge viele Unternehmen verstärkt dafür, auf externe Transportdienstleister zurückzugreifen.

Einige Aspekte sprechen zusätzlich dafür, nicht (ausschließlich) auf einen Eigentransport zu setzen. Demnach gestaltet sich der Rückgriff auf externe Transportdienstleister insbesondere dann als sinnvoll, wenn die zu beliefernden Kunden räumlich weit voneinander getrennt oder gestreut wohnen, große Distanzen zurückgelegt werden müssen, um diese Kunden zu erreichen oder die Liefermengen der einzelnen Abnehmer verhältnismäßig klein ausfallen (vgl. ebd.).

---

Ähnlich wie bereits bei der Wahl der Lagermöglichkeiten dargestellt und charakteristisch sowohl für Marketing- als auch für Logistikkentscheidungen, unterliegt die Auswahl für oder gegen die Inanspruchnahme eines Fremdtransportes zahlreichen unternehmensinternen Überlegungen, die in Abhängigkeit der jeweiligen Situation des Unternehmens und der Unternehmensziele sorgfältig gegeneinander abgewogen werden müssen. Eine zentrale Rolle nehmen dabei auch hier kostenspezifische Aspekte ein.

In Anlehnung an Ehrmann sind hierbei insbesondere die Investitionskosten für den Fuhrpark, die laufenden Kosten sowie die Abgaben, die im Zusammenhang mit dem Eigentransport anfallen, zu berücksichtigen. Laufende Kosten fallen demnach beispielsweise für sämtliche Schmier- und Treibstoffe, Wartung, Reparatur und Instandhaltung, Versicherungen und Kfz-Steuer, Zinsen, Personalkosten, Wagniskosten und Abschreibungen der Fahrzeuge und baulichen Einrichtungen sowie der Verschleißteile an. Die Abgaben beziehen sich u. a. auf Maut-Kosten und Lizenzen. Daher verweist Ehrmann auf eine genaue Gegenüberstellung sämtlicher Kosten, die beim Eigen- und Fremdtransport anfallen, um auf dieser Basis kalkulieren und über die Transportoption wählen zu können (vgl. Ehrmann 1997:445ff.).

Ebenso spielen aber auch andere Aspekte eine Rolle, wie beispielsweise Überlegungen zur Auftragsgröße, den Produkten und Produktgruppen sowie in Bezug auf die Zielgruppe (vgl. Bürli/ Friebe 2012:66).

Darüber hinaus sind auch die Vorteile, die ein Unternehmen aus einem Eigentransport ziehen kann, bei dieser Betrachtung zu berücksichtigen. Hierzu zählt die bessere Kontrolle, die das Unternehmen über sämtliche Transporte hat. Außerdem geht ein Eigentransport immer auch mit einer größeren Unabhängigkeit einher, gewährleistet einen sorgfältigeren Umgang mit den Gütern während des Transportes, ermöglicht einen besseren Kundenkontakt und bietet zudem die Möglichkeit der Werbung durch auf den Fahrzeugen angebrachten Banner oder Beschriftungen (vgl. ebd.).

Zu vernachlässigen sind ferner sicher auch die staatlich gewährten Subventionen nicht, die Unternehmen bei der Nutzung eines bestimmten Transportmittels bereitgestellt werden und die Entscheidung für einen Eigentransport begünstigen können.

Anhand dieser Darstellungen wird deutlich, dass die kooperativ Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Marketing und Logistik sehr vielschichtig ist und nicht nur viele gemeinsame Inhalte betrifft, sondern auch die Frage, inwieweit nur intra-oder auch

---

interunternehmerische Schnittstellen entstehen, d. h. ob das Marketing auf den unternehmenseigenen Bereich der Logistik abgestimmt werden muss oder aber auf einen externen Logistikdienstleister.

Mit eben diesen Fragen haben sich auch die einschlägigen Studien beschäftigt. Von besonderer Bedeutung sind dabei nachfolgend diejenigen Studien, die sich in diesem Kontext mit der Frage beschäftigt haben, ob und inwieweit eine Abstimmung der Bereiche Marketing und Logistik sich positiv auf die Arbeitsperformance in einem Unternehmen auswirken. Die Ergebnisse dieser Studien tragen maßgeblich dazu bei, eine Antwort auf die eingangs gestellte Forschungsfrage zu finden und letztlich einen Gesamtkontext zwischen den einzelnen Themenfeldern herzustellen.

#### **4. Einfluss der Marketing-Logistik auf die Arbeitsperformance**

Anhand des dargestellten Zusammenhangs und der Schnittstellen zwischen den Bereichen Marketing und Logistik zeigen sich Verflechtungen in den Arbeitsbereichen, die anhand der (Erstellung) der Bedarfsprognose der produzierenden und logistischen Einheiten, dem Transport der in- und ausländischen Fertigung, dem Verpacken, Kundenservice und ähnlichen Themen, sichtbar werden. Somit bildet die Kooperation und Koordination der logistischen und produzierenden Einheiten ein zentrales Thema für die Unternehmen (vgl. Gattorna et al. 1991).

Innerhalb dieser Verflechtung nimmt die Logistik eine zentrale Schlüsselrolle ein. Daher können unter der Voraussetzung von Kooperation und Koordination, Beziehungen mit anderen Abteilungen effizienter gestaltet werden und die generelle Arbeitsperformance auf höhere Ebenen getragen werden. Blom und Harlader (2003:24) verweisen in diesem Kontext auf den unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Marketing-Logistik und dem unternehmerischen Erfolg. Hierbei ist es wichtig, einerseits „durch das Marketing Kundenbedürfnisse zu erkennen und Kaufentscheidungen zu generieren, andererseits müssen diese durch die Logistik schnell, zuverlässig und effizient befriedigt werden“.

Auch aus den Studien von Gattorna et al. (1991), Edwards und Lucas (1990), und Morash (1996) geht übereinstimmend hervor, dass eine gut aufeinander abgestimmte Marketinglogistik sich förderlich auf die Optimierung der Tätigkeiten im Kundenservice auswirkt, Kosten der Wertschöpfung minimiert und Nachfrageveränderungen vereinfachen kann.

Zu unterscheiden sind in diesem Kapitel insbesondere zwei Formen der Integration von Logistik und Marketing: Die interne sowie die externe Integration (vgl. Gimenez/Ventura 2003:2).

Bei ersterer geht es zunächst darum, dass das Unternehmen bestrebt ist, eine bessere Koordination seiner einzelnen Unternehmensbereiche zu erreichen und „Silo-Ansätze“, in denen jeder einzelne Unternehmensbereich für sich betrachtet wird, zu überwinden. Ziel ist es, dass Logistikaktivitäten unternehmensintern auch in andere Funktionsbereiche integriert werden (vgl. ebd.). In Bezug auf diese Arbeit ist dabei insbesondere die Berücksichtigung der Logistikaktivitäten im Bereich des Marketings von Bedeutung. Übertragen auf das Schnittstellenmanagement betrifft dies die internen Schnittstellen, d. h. die Bestrebungen einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit

---

zwischen verschiedenen Abteilungen, Geschäftsbereichen und/oder Mitarbeitern des Unternehmens (vgl. Beyer 2004:2).

Im Gegensatz dazu ist die unternehmensexterne Integration auf die interorganisatorische Gestaltung von Logistikprozessen ausgelegt, d. h. dass ein Unternehmen gemeinsam mit einem oder mehreren anderen Unternehmen kooperiert, in einen Informationsaustausch tritt und logistikprozessspezifische Aufgaben ganz oder teilweise weiterdelegiert (vgl. Dehler 2001:28). Hierdurch entstehen externe Schnittstellen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, aber auch vom Unternehmen zum Lieferanten oder vom Unternehmen zum Kunden (vgl. Beyer 2004:2). Diese Form der Integration ist insbesondere auch dann bedeutsam, wenn sich Unternehmen gemäß der Darstellungen des Kapitels 3.2 für Fremdlagerung oder externe Logistik-Dienstleister entschieden haben und mit diesen kooperieren.

Häufig nutzen Unternehmen auch beide Formen der Integration von Logistikprozessen. In Anlehnung an Stevens (1989) erfolgen die interne und die externe Integration eines Unternehmens auf zwei Ebenen. Zunächst handeln Unternehmen demnach unternehmensintern integrierend, d. h. sie versuchen Produktion, Beschaffung und Vertrieb zunächst unternehmensintern zu koordinieren und zu optimieren. Erst in Phase zwei erfolgt die Ausrichtung auf andere Unternehmen im Rahmen einer externen Integration.

In der Forschung existieren sowohl Studien, die sich mit dem Einfluss der internen bzw. der externen Integration von Logistikprozessen auf die Arbeitsperformance auswirken, als auch Studien, die beide Ebenen der Integration untersuchen. Aus diesem Grund werden die Forschungsergebnisse und weiterführenden Impulse nachfolgend gesondert nach den Rubriken „interne Integration“, „externe Integration“ und „beide Ebenen der Integration“ betrachtet.

#### **4.1 Interne Integration und Arbeitsperformance**

Verschiedene Studien haben sich der Fragestellung angenommen, inwieweit die interne Integration bzw. eine Optimierung der Logistik-Marketing-Schnittstelle in einem Unternehmen sich förderlich auf die Arbeitsperformance auswirkt.

Insbesondere in den 1980er und 1990er bemängelten verschiedene Wissenschaftler, dass die Aktivitäten der marktorientierten und logistischen Bereiche im Unternehmen

---

nicht gemeinsam und koordiniert ablaufen. Dies betrachteten sie auch als Grund für die häufig vorzufindende schwache Zusammenarbeit und einer niedrigen Performance. Voorhees et al. (1988:33) hat verdeutlicht, dass der Einkauf, das Verpacken, der Kundendienst und die Bestellvorgänge die grundsätzlichen Themen sind, die unter den Führungskräften zu Diskrepanzen führen. Johnson und Borger (1992:286) haben die wichtigsten Kritikpunkte über die Logistik aufgeführt, die beinhalten, dass die Führungskräfte die logistischen Funktionen nicht nachvollziehen können. Andererseits ist erkennbar, dass harmonische und koordinierte Handlungen zwischen marktorientierten und logistischen Funktionen eine für beide Seiten hohe Zufriedenheit sorgt (Lynagh/ Poist 1984)

Diese hohe Zufriedenheit sowie das Teamgefühl der Mitarbeiter in den logistischen und marktorientierten Bereichen führen auch zu einer hohen Arbeitsperformance. Wenn man die Vorzüge der gemeinsamen Handlungsaktivitäten bedenkt, muss es Gebot sein, in allen Belangen die beste Zusammenarbeit und Denkweise vorzuweisen (Murphy und Poist, 1996).

Murphy und Poist (1996) untersuchten in ihrer Studie insgesamt 14 koordinationsverbessernde Techniken und fanden heraus, dass eine Verbesserung der Kooperation zwischen den beiden Funktionen Marketing und Logistik bereits durch einen relativ kleinen und wenig kostenintensiven Aufwand sowie bereits auf Ebene der internen Integration möglich ist. Demnach kann eine verbesserte Beziehung zwischen den Unternehmensbereichen Logistik und Marketing auch zu einer höheren Arbeitsperformance führen.

Aus dem gleichen Jahr stammt eine Studie von Emerson und Grimm. Diese fanden heraus, dass für einen optimalen Kundenservice sowohl Logistik- als auch Marketingaktivitäten sowie eine gute Koordination zwischen beiden Funktionsbereichen im Unternehmen vonnöten sind. Zu Erzielung eines guten Kundenservice konnten anhand einer Faktorenanalyse insgesamt sieben Dimensionen identifiziert werden, die miteinander integriert für den entsprechenden Erfolg in Bezug auf den Kundenservice beitragen. Drei dieser Dimensionen sind dem Funktionsbereich der Logistik zuzuordnen: die Erreichbarkeit, Lieferqualität und Kommunikation. Die restlichen vier Dimensionen fallen in das Ressort des Marketings und beziehen sich auf die Preispolitik, Qualität, Produktbetreuung Außendienstmitarbeiter und Kundenservice-Berater (Emerson/ Grimm 1996).

---



Ebenfalls positive Effekte auf die Arbeitsperformance durch eine Marketing-Logistik-Integration, konnten Stank, Daugherty und Ellinger (1999) in ihrer Studie nachweisen. Ihnen zufolge zeichnen sich Unternehmen, die einen hohen Grad an interner Integration zwischen den Unternehmensbereichen Marketing und Logistik aufweisen, durch eine bessere logistische Service-Leistung aus. Als Indikatoren fanden Stank et al. heraus, dass diese Unternehmen besser auf Kundenwünsche reagieren und beispielsweise auch auf Anforderungen im Zuge von Produkteinführungen besser vorbereitet sind als andere Unternehmen. Ferner wird belegt, dass durch die interfunktionelle Integration der beiden Funktionsbereiche Marketing und Logistik unmittelbare Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen generiert werden (Stank et al. 1999).

Weiterhin kommt Sezen in seiner 2005 veröffentlichte Studie anhand einer Regressionsanalyse zu dem Schluss, dass die gemeinsame Koordination und Kooperation mehrerer Funktionsbereiche eines Unternehmens zu einem höheren Unternehmenserfolg führen. In diesem Zusammenhang spielt zur Erhöhung des Unternehmenserfolges explizit auch die koordinierte Zusammenarbeit der Funktionsbereiche des Marketings und der Logistik eine wichtige erfolgsbringende Schlüsselrolle (Sezen 2005).

Aus dieser Betrachtung geht hervor, dass die Arbeitsperformance eines Unternehmens durch interne Integration der Bereiche Marketing und Logistik empirisch belegt ist. Der nächste Schritt besteht nun darin zu erörtern, welchen Stellenwert dabei die externe Integration einnimmt.

#### **4.2 Externe Integration und Arbeitsperformance**

Gerade in Zeiten des verstärkten Konkurrenzkampfs durch eine starke Marktsättigung in vielen Bereichen und Aspekten der Globalisierung, ist es für Unternehmen überlebenswichtig, fehlerfrei und immer schneller und besser zu produzieren. Hierbei nimmt das Supply Chain Management (SCM) eine herausragende Funktion ein. Dieses kann gewissermaßen als eine Weiterführung der Logistik betrachtet werden und „besteht in der Betrachtung firmenübergreifender Güter-, Informations- und Leistungsflüsse sowie in der Verfolgung von Effektivitäts- und Effizienzzielen in der gesamten Lieferkette“ (Kortus-Schultes/ Ferfer 2005:6). Es fügt somit die Tätigkeiten der Planung, des Verfrachtens, des Transports, Verzollung, Lagerung, des Umschlagens, Verpacken und Lieferns zusammen. An diesem Punkt im Prozess der Wertschöpfungskette, wenn es

---

um das Befriedigen der Kundenbedürfnisse geht, kommt das logistische Prinzip ins Spiel.

Laut Definition des logistischen Führungskonzeils (Council of Logistics Management) ist die Logistik ein Bestandteil der Wertschöpfungskette. Sie steuert den Hin- und Rückfluss sowie das Lagern von allen Arten von Gütern, Dienstleistungen, und den betreffenden Informationen zwischen dem Ursprung und dem Konsumpunkt sowie die effektive und effiziente Planung, Ausführung und Kontrolle dieser Faktoren (vgl. Encyclopædia Britannica 2016).

Diese weite Fassung der Logistik verdeutlicht die Vorteile der Kooperation eines im „globalen logistischen Dienst“ erbringenden Unternehmens und eines logistischen Unternehmens. Außerdem zeigt diese Definition, dass das Hauptziel eines logistischen Partners darin besteht, eine Wertkette zu erzeugen, die gemeinsame Systeme und gegenseitige Flexibilität im Informationsaustausch beinhaltet. Besonders bei multinationalen Firmen ist zu erkennen, dass diese Firmen Aufgaben ausfindig machen, die keinen Kern beinhalten (non-core) und diese Dienstleistungen von logistischen Unternehmen beanspruchen (Outsourcing, zur Kostensenkung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen). Die Kooperation mit einem logistischen Partner bewirkt, dass die gesamten Verantwortungen im Prozess an die logistische Firma abgegeben werden und die Produzenten sich lediglich auf ihre eigenen Kompetenzen konzentrieren können (Core business).

Eine Kooperation mit einem Unternehmen auf logistischer Ebene, das einen Service Tür-zu-Tür-Service (door to door) aufweist, ermöglicht es, von einem zentralen Punkt aus, auf sämtliche Informationen und Dokumente des logistischen Prozesses von einem Punkt zuzugreifen, Lagerkosten zu verringern und die Lagerebene zu optimieren. Dadurch wird die Notwendigkeit eines logistischen Personals umgangen und die Gesamtheit der Risiken wie Unfall, Diebstahl, Schäden und Verspätung, die im Transportmanagement oder der Bestandsverwaltung auftreten können, können auf die logistische Firma übertragen werden.

Bereits in den 1980er Jahren konnte eine Zunahme des Interesses der Unternehmen am SCM erkannt werden. Dieses beinhaltet, wie dargestellt die Integration, Zusammenarbeit und Co-Koordination zwischen Organisationen über die gesamte Lieferkette hinweg und kann somit im unmittelbaren Zusammenhang mit der externen Integration genannt werden.

---

Aus der Literatur gehen zahlreiche Belege hervor, die zeigen, dass das SCM zu einer Erhöhung des Unternehmenserfolges beitragen. Dies wird u. a. bei Shapiro (1984); Ellram & Cooper (1990); Cooper (1993); Gustin et al. (1994); Clark & Hammond (1997); Christopher (1998); Stank et al. (2001) sowie Gimenez/ Ventura (2002) ersichtlich.

Neben der gesonderten Betrachtung von interner und externer Integration, existieren auch Studien, die sich mit einer ganzheitlichen integrativen Betrachtung von Marketing-Logistik und Arbeitsperformance bzw. Unternehmenserfolg beschäftigt haben.

### **4.3 Arbeitsperformance in Hinblick auf beide Ebenen der Integration**

Wie bereits zu mehrfach im Verlauf dieser Arbeit erwähnt wurde, kann es an den Schnittstellen, an denen sich Funktionsbereiche innerhalb der Wertschöpfungskette überschneiden, zu Konflikten und Problemfeldern kommen. Dies kann sich in Konflikten äußern, die beispielsweise durch unklare Zuständigkeiten, Abteilungsegoismus oder auch Ressourcen- und Verteilungskonflikten heraus entstehen. Ein weiteres häufig zu beobachtendes Schnittstellenproblem stellen Kommunikationsprobleme dar, die meist aufgrund von Abstimmungsproblemen oder Missverständnissen zustande kommen. Dies betrifft beide Formen der Integration gleichermaßen (vgl. Beyer 2004:2).

In Bezug auf die Funktionsbereiche Marketing und Logistik bestehen zahlreiche solcher Schnittstellen, insbesondere im Feld der Distribution. Sind Marketing und Logistik schlecht oder nur unzureichend aufeinander abgestimmt, führt dies zu Negativeffekten in Bezug auf zeitliche, qualitative und finanzielle Aspekte. Die zeitlichen Negativeffekte äußern sich durch eine Zunahme an Lege- und Wartezeiten, erhöhten Durchlaufzeiten und/oder Doppelarbeit. Qualitätseinbußen entstehen v. a. durch unterschiedliche Qualitätsauffassung innerhalb der einzelnen Abteilungen, können aber auch aus externen Schnittstellen heraus resultieren. Das vermeintliche Abstimmungsproblem eines mangelhaften Schnittstellenmanagements führt wiederum zu einem Anstieg der Prozesskosten, da Verschwendungen eintreten, die bei einer besseren Abstimmung vermeidbar gewesen wären (Muda). Aber auch die Qualitätseinbußen führen zu einem Kostenanstieg (vgl. ebd.). Somit führt ein schlechtes oder unzureichendes Schnittstellenmarketing zwischen den Bereichen Marketing und Logistik zwangsläufig zum gegenteiligen Effekt, den das Marketing nach seinem Credo der Kostenminimierung und Gewinnmaximierung im Grunde vertritt und verursacht mehr Kosten als nötig.

---

Auch empirisch kann belegt werden, dass die interne und externe Integration als Gesamtleistung zu unternehmerischen Spitzenleistungen beiträgt. Entsprechende Annahmen gehen beispielsweise bereits aus einem 1992 entwickelten Modell hervor, welches auf mehreren Studien von Forscher der Michigan-State-University basiert. Allerdings müssen nach diesem Modell dazu bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein: Demnach erfordert eine interne Integration die Aneignung neuer Technologien, eine regelmäßige Leistungsmessung sowie die Formalisierung der intraorganisationalen Prozesse innerhalb der Logistik. Die Fähigkeit und Bereitschaft zu Kooperationen, der regelmäßige Informationsaustausch sowie die Formalisierung von interorganisationalen Prozessen innerhalb der Logistik stellen hingegen die Voraussetzung für die externe Integration dar.

In ähnlicher Weise kommt auch Pfohl zu dem Schluss, dass „unternehmensinterne(.) und -externe(.) Integration von Logistikprozessen und interorganisatorische Beziehungen eine wesentliche Bedingung für die Erlangung von Weltklasse-Logistik-Leistungen ist“ (Pfohl 1996:24). Ihm zufolge ist eine Verbesserung des Logistikkanals aber auch eine Leistungsverbesserung für das Unternehmen nur dann möglich, wenn es seine Logistikprozesse erfolgreich integriert und auch in interorganisationale Beziehungen einpflegt (vgl. ebd.).

Zusammengefasst sind also für alle drei Bereiche (interne Integration, externe Integration und integrierte Betrachtung aus beiden Integrationsformen) Rückschlüsse dazu möglich, dass durch eine koordinierte Zusammenarbeit der Bereiche Marketing und Logistik eine höhere Arbeitsperformance sowie ein erhöhter Unternehmenserfolg insgesamt erzielt werden können. Es kann demzufolge davon ausgegangen werden, dass die Betrachtung der Funktionsbereiche des Marketing und der Logistik als Einzellösungen spätestens nach aktuellem Forschungsstand überdacht werden muss und die Dringlichkeit für die die Entwicklung integrierter Konzepte vorhanden ist. Dies gilt nicht nur für die Schnittstelle zwischen dem Marketing und der Logistik, sondern überall dort, wo Schnittstellen im Unternehmen vorhanden sind. Daher ist hiervon u. a. auch die Schnittstelle zwischen der Logistik und der Produktion zu nennen, die in einigen der hier genannten Studien ebenfalls gesondert bzw. ergänzend betrachtet wurde, jedoch aufgrund der besonderen Schwerpunktlegung dieser Arbeit keine nähere Berücksichtigung gefunden haben.

---

Von besonders hohem Stellenwert ist dabei insbesondere auch die kommunikative Funktion der Integration, da diese die Voraussetzung für einen ungestörten Informationsfluss darstellt und maßgeblich zur Prävention von Kommunikationsproblemen zwischen den beiden Funktionsbereichen beiträgt.

---

**5 Zusammenfassung und Ausblick**

Die eingangs aufgestellte Forschungsfrage, ob die Mitarbeiter der logistischen Abteilung und diejenigen der Produktions- (oder der Marketing-) Abteilung in Belangen, die beide Bereiche betreffen, koordinierter arbeiten und die aus dieser Zusammenarbeit resultierende Performance höher ausfällt als wenn die einzelnen Bereiche getrennt voneinander agieren, konnte in der Arbeit recht umfassend beantwortet werden.

Bereits zu Beginn der Arbeit wird dargestellt, dass das Marketing und die Logistik im Grunde eng miteinander verzahnt sind, da Logistikziele nie einen reine Selbstzweck erfüllen, sondern neben den übergeordneten Unternehmenszielen auch den Marketingzielen untergeordnet sind. Dennoch sind beide Bereiche innerhalb eines Unternehmens weitestgehend autonom organisiert und strukturiert. Lange Zeit hat man die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens daher auch nur in Abhängigkeit der einzelnen autonom agierenden Funktionsbereiche betrachtet. Spätestens die Erkenntnisse des Schnittstellenmanagements haben aber gezeigt, dass es gerade an Schnittstellen dieser Funktionsbereiche in den Unternehmen besonders häufig zu Konflikten, Missverständnissen und Problemen kommt und mit zunehmender Anzahl der Schnittstellen diese Probleme kumulativ zunehmen. Gerade zwischen dem Marketing und der Logistik bestehen jedoch sehr viele solcher Schnittstellen, besonders stark konzentriert im Bereich der Distribution, in deren Kontext viele Entscheidungen getroffen werden müssen, die unmittelbar beiden Unternehmensbereichen zugeordnet werden.

Viele marketing- und insbesondere distributionspolitische Entscheidungen des Unternehmens und auch der Gestaltungsspielraum in der Distribution insgesamt hängen zu großen Teilen davon ab, wie die logistische Infrastruktur des Unternehmens aufgebaut ist und welche Logistikprozesse es zulässt. Beispielsweise kann eine direkte Distribution nur erfolgen, wenn ein unternehmensinternes Vertriebsnetz vorhanden ist. Ebenso können Güter auch nur dann eigengelagert werden, wenn das Unternehmen über entsprechende Lagerkapazitäten verfügt. Ähnlich verhält es sich auch mit den Transportmöglichkeiten. Gleichzeitig gibt die Marketingkonzeption aber auch maßgeblich mit vor, wie gut ein Unternehmen in logistischer Hinsicht ausgestattet ist: Demnach kann sich ein Unternehmen beispielsweise aus Kostenaspekten heraus bewusst für eine Auslagerung des Transports oder der Lagerung entscheiden, was bedeutet, dass für das Unternehmen weniger eine Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der Mar-

---

keting- und Logistikabteilung im Unternehmen bedeutsam ist, als vielmehr eine unternehmensübergreifende Kooperation mit Unternehmen, die diese speziellen Logistikdienstleistungen anbieten und in die das Unternehmen gewissermaßen ihre Lagerung oder ihren Transport outsourcet.

Insofern spielt für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht nur der Blick auf die unternehmensinterne Integration dieser beiden Bereiche eine Rolle, sondern auch die unternehmensübergreifende Integration, die insbesondere im Rahmen des SCM von Bedeutung ist.

Auch die Betrachtung des Forschungsstandes zum Thema hat ergeben, dass eine Integration von Marketing und Logistik mehrperspektivisch zu betrachten ist, d. h. sowohl unternehmensintern als auch -extern. Je nach Schwerpunkt der herangezogenen Studien, wird der Zusammenhang zwischen Arbeitsperformance und Marketing-Logistik-Integration auf den verschiedenen Integrationsebenen bestätigt. Übereinstimmend konnte aufgezeigt werden, dass eine Marketing-Logistik-Integration nicht nur die Leistungen im Bereich der Logistikprozesse erhöht, sondern auch Einfluss auf den Unternehmenserfolg insgesamt hat. Somit kann die Annahme, die durch die Forschungsfrage ausgedrückt wurde, bestätigt werden. Darüber hinaus kann subsummiert werden, dass die Bereitschaft und Fähigkeit eines Unternehmens, bereichs- und unternehmensübergreifende Marketing-Logistik-Integration zu betreiben, als eigenständiger Wettbewerbsvorteil betrachtet werden kann, der dazu beiträgt, sowohl Konflikte und Probleme an den Schnittstellen zu vermeiden, aber auch die einzelnen Bereiche als solche dadurch zu stärken.

Künftige Forschungen können heute schon auf einer guten Grundlage empirisch abgesicherter Ergebnisse aufbauen. Dabei wird es im Zuge zunehmender und rasch voranschreitender Technologisierung immer wichtiger werden, auch moderne Kommunikationssysteme für die Vernetzung der Aktionsbereiche anzuwenden und deren Eignung in Bezug auf eine weitere Optimierung der Arbeitsperformance zu testen. Somit wird das Forschungsfeld auch künftig noch viel Raum für neue Forschungsansätze bieten.

---

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Klassifizierung logistischer Dienstleistungen. .... 6

Abbildung 2 Logistisches Zieldreieck. .... 8

Abbildung 3 Hierarchie der Unternehmensziele. .... 15

Abbildung 4 Verbindung zwischen den Unternehmensbereichen Marketing und Logistik. .... 20

Abbildung 5 Bereiche der Marketing-Logistik. .... 21



**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Aktionsbereiche des Marketing ..... 16

**Literatur- und Quellenverzeichnis**

- Althoff, T. (1989): Begrüßung. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V. (BAG) Köln (Hrsg.): Logistik zwischen Ein- und Verkauf. Tagungsband der 36. BAG-Tagung für Unternehmensführung am 8. und 9. Mai 1989 in Baden-Baden. Köln, 5-7.
- Arnold, D./ Isermann, H./ Kuhn, A./ Furmans, K. (Hrsg.): Handbuch Logistik. 3. Aufl. Berlin – Heidelberg: Springer.
- Barcik, R./ Jakubiec, M. (2013): Marketing Logistics, [http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-4-2013/Barcik\\_Jakubiec.pdf](http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-4-2013/Barcik_Jakubiec.pdf), abgerufen am: 07.01.2016.
- Becker, F. [o. J.]: Primärdaten, Sekundärdaten und Meta-Analyse als Datenquelle in der Marktforschung. In: Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (WPGS), <http://www.wpgs.de/content/view/403/242/>, abgerufen am: 04.01.2016.
- Beyer, G. (2004): Online Lehrbuch, Kapitel 3, Geschäftsprozesse: Ablaufoptimierung: Schnittstellenmanagement, Erlangen, <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap3/schnitt/schnitt.PDF>, abgerufen am: 07.01.2016.
- Bhagwati, M. (2013): Kommunikationspolitik, <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/kommunikationspolitik/kommunikationkommunik.htm>, abgerufen am 05.01.2016.
- Bichler, K./ Schröter, N. (1995): Praxisorientierte Logistik. Stuttgart: Kohlhammer.
- Blom, F./ Harlader, N. (2003): Logistik – Management: Der Aufbau ganzheitlicher Logistikketten in Theorie und Praxis. 2. Aufl., Renningen: Expert.
- Bowersox, D. J./ Daugherty, P. J./ Dröge, C. L./ Germain, R. N./ Rogers, D. S. (1992): Logistical Excellence. It's Not Business as Usual, Burlington.
- Bruhn, M. (2007): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 5. Aufl. München: Vahlen.
- Bürli, R./ Friebe, P. (2012): Distribution: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repe-titionsfragen mit Antworten und Glossar. 3. Auflage. Zürich: Compendio Bildungsmedien.
-

- Christopher, M. (1998): Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service. In: Financial Times. Pitman Publishing, London.
- Clark, T. H./ Hammond, J. H. (1997): Re-engineering channel re-ordering processes to improve total supply chain performance. In: Production and Operations Management, Vol 6 No 3, S. 248-265.
- Cooper, M. C. (1993): International Supply Chain Management: Implications for the bottom line. In: Proceedings of the Society of Logistics Engineers, Hyattsville, M D.
- Darr, W. (1992): Integrierte Marketing-Logistik: Auftragsabwicklung als Element der marketing-logistischen Strukturplanung. Wiesbaden: DUV.
- Dehler, M. (2001): Entwicklungsstand der Logistik: Messung, Determinanten, Erfolgswirkungen. Wiesbaden: DUV.
- Dröge, C./ Germain, R. (1991): Evaluation Logistics Management Information Systems. In: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 21,7, S. 22-27.
- Ehrmann, H. (1997) : Logistik. Ludwigshafen: Kiehl.
- 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, 1-22.
- Ellram, L. M./ Cooper, M. C. (1990): Supply Chain Management, partnerships, and the shipper-third party relationship. In: International Journal of Logistics Management, Vol 1 No 2, S. 1-10.
- 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, Vol. 26 Iss: 8, S. 29-42.
- Encyclopædia Britannica (2016): Council of Logistics Management: definition of logistics, <http://www.britannica.com/topic/Council-of-Logistics-Management>, abgerufen am: 29.02.2016.
-

- Fantapié Altobelli, C. (2011): Marktforschung: Methoden. Anwendungen. Praxisbeispiele. Konstanz und München: UVK.
- Fortmann, K.-M./ Kallweit, A. (2007): Logistik. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Frazier, M. E./ Seed, T. M./ Whiting, L. L./ Steigler, G. L. (1988): Evidence for oncogene activation in radiation induced carcinogenesis. Park, J. F./ Pelroy, R. A. (eds.): Multilevel health effects research: from molecules to man. Proceedings of the 27th Hanford Symposium on Health the Environment. Columbus, OH: Battelle, S. 197-205.
- Froböse, M./ Kaapke A. (2003): Marketing: Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen. 2. Auflage. München: Vahlen.
- Freyer, W. (2001): Tourismus-Marketing. 3. Aufl. München/ Wien: Oldenbourg.
- Gattorna, J./ Day, A./ Hargreaves, J. (1991): Effective Logistics Management. In: Logistics Information Management, 4(2), 14-28.
- Giminez, C./ Ventura, E. (2003): Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration: Their Impact on Performance, <http://econ.upf.edu/docs/papers/downloads/657.pdf>, abgerufen am: 14.02.2016.
- Glazer, R. (1991): Marketing in an Informations-Intensive Environment: Strategic Implications of. Knowledge As An Asset. In: Journal of Marketing Vol.55 1991, S. 1-19.
- Gustin, C. M./ Stank, T. P./ Daugherty, P. J. (1994): Computerization: Supporting integration. In: The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol 24 No 1, S. 11-16.
- Heiserich, O.-E. (1997): Logistik: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Gabler
- Holger, A. (2004): Supply Chain Management: Optimierung logistischer Prozesse. Wiesbaden : Gabler.
- Homburg, C./ Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- Huber, A./ Laverentz, K. (2012): Logistik. München: Vahlen.
-

- Johnson, J. C./ Borger, D. L. (1997): Physical Distribution: Has it Reach Maturity? In: International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 7(5), 283-293.
- Jünemann, R. (1989): Materialfluss und Logistik: systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen. Berlin: Springer.
- Kalka, R./ Mäßen, A. (1998): Marketing. Planegg: STS.
- Kenning, P. (2015): Suchwort: „Produktpolitik“. In: Gablers Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/indirekter-vertrieb.html> [23.10.2015].
- Kirchgeorg, M. (2015): Marketing. In: Gablers Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html>, abgerufen am: 04.01.2015.
- Kortus-Schultes, D./ Ferfer, U. (2005): Logistik und Marketing in der Supply Chain: Wertsteigerung durch virtuelle Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Gabler.
- Krieger, W. (2015): Marketinglogistik. In: Gablers Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketinglogistik.html>, abgerufen am: 06.01.2015.
- Krulis-Randa, J. S. (1977): Marketing-Logistik: eine systemtheoretische Konzeption der betrieblichen Warenverteilung und Warenbeschaffung. Bern/ Stuttgart: Haupt.
- Lamb, C. W./ Hair, J. F./ McDaniel, C. (2009): Essentials of Marketing. Mason OH: Cengage Learning.
- Lasch, R./ Janker, C. G. (2013): Übungsbuch Logistik: Aufgaben und Lösungen zur quantitativen Planung in Beschaffung, Produktion und Distribution. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Laudius (Hrsg.) (2013): Beschaffung und Logistik. Lernheft 6: Lagerwirtschaft, [https://www.laudius.de/fileadmin/bilder/ks/lernheft/Beschaffung\\_Logistik.pdf](https://www.laudius.de/fileadmin/bilder/ks/lernheft/Beschaffung_Logistik.pdf), abgerufen am: 20.02.2016.
- Lynagh, P. M./ Poist, R. F. (1984): Assigning Organizational Responsibility for Interface Activities: an Analysis of PD and Marketing Manager Preferences. In: International Journal of Physical Distribution and Materials Management, 16(6), 34-46.
- Markgraf, D. (2015): Produktpolitik. In: Gablers Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/produktpolitik.html>, abgerufen am: 05.01.2015.
-

- Mathar, H.-J./ Scheuring, J. (2012): Unternehmenslogistik. 2. Aufl.. Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Meffert, H. (1997): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Michels, P. (2015): Agrarmarketing. Bonn: aid Infodienst Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz e. V..
- Morash, E. A./ Dröge, C./ Vickery, S. (1996): Boundary-Spanning Interfaces Between Logistics, Production, Marketing and New Product Development. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26(8), 43-62.
- Murphy, P. R./ Poist, R. F. (1996): Comparative Views of Logistics and Marketing Practitioners Regarding Interfunctional Coordination. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26(8), 15-28.
- Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H. (2002): Marketing. 19. Aufl. Berlin [u. a.]: Springer.
- Rosen, D./ Manrodt, K. (1995): Marketing and Logistics: A Tale of two disciplines, Proceedings of the 24th Annual Transportation & Logistics Educators Conference. San Diego (CA), 135-164.
- Schönsleben, P. (2002): Integrales Logistikmanagement: Planung und Steuerung der umfassenden Supply Chain: Planung und Steuerung von umfassenden Geschäftsprozessen. 3. Aufl. Berlin - Heidelberg: Springer.
- Schrand, A./ Grimmelsmann, A. (2008): Distributionspolitik. In: Häussler, K.- H./ Dahringer, B. (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 7. Aufl. München: Oldenbourg, 259-270.
- Sezen, B. (2005): The role of logistics in linking operations and marketing and influences on business performance. In: Journal of Enterprise Information Management, Vol. 18 Iss: 3, S. 350-356.
- Shapiro, R. D. (1984): Get leverage from logistics. In: Harvard Business Review, Vol 62 No 3, S. 119-126.
- Stank, T. P./ Daugherty, P. J./Ellinger, A. E. (1999): Marketing/Logistics Integration and Firm Performance. In: The International Journal of Logistics Management, Vol. 10 Iss: 1,S. 11-24.
-

- Stank, T. P./ Keller, S./ Daugherty, P. (2001): Supply chain collaboration & logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, Vol 22 No 1, S. 29-48.
- Steffenhagen, H. (2008): *Marketing: Eine Einführung*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stevens, G. C. (1989): Integrating the supply chain. In: *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol 19 No 8, S. 3-8.
- Strecker, O./ Strecker, O. A./ Elles, A./ Weschke, H.- D./ Kliebisch, C. (2010): *Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte*. 4. Auflage. Frankfurt/ Main: DLG.
- Voorhees, R. D./ Teas, R. K./ Allen, B. J./ Dinklie, E. T. (1988): Changes in the Marketing-Logistics Relationship. In: *Journal of Business Logistics*, 9(1), 34-50.
- Wirtschaftslexikon24 (2015): Schnittstellenmanagement, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/schnittstellenmanagement/schnittstellenmanagement.htm>, abgerufen am: 02.02.2016.
- Wirtz, B. (2005): *Integriertes Direktmarketing: Grundlagen, Instrumente, Prozesse*. Wiesbaden: Gabler.
- Wöhe, G./ Döring, U. (2002): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 21. Auflage. München: Vahlen.
-

**Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Studentenarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, habe ich entsprechend kenntlich gemacht.

Ort, Datum

---

Monique Just

---