2

DER KONFIGURATIONSANSATZ IN DER LOGISTIKFORSCHUNG – EINE BESTANDSAUFNAHME

THORSTEN KLAAS-WISSING

1 Begründung einer konfigurationsorientierten Logistikforschung.....50
2 Die Kernidee des Konfigurationsansatzes.....51
3 Konfigurative Ansätze in der Literatur.....53
4 Nutzen für Theorie und Praxis.....63
5 Ausblick: Vorschläge für die Entwicklung eines konfigurationsorientierten Forschungsprogramms.....67
6 Literatur.....68

Zusammenfassung:
Der Konfigurationsansatz ist in der Logistikforschung vergleichsweise jung und erfreut sich zunehmender Verbreitung. Auf Basis einer selektiven Bestandsaufnahme einschlägiger Literaturbeiträge werden die Ursprünge und Facetten der konfigurationsorientierten Logistikforschung nachgezeichnet und ein Überblick über den aktuellen Stand dieser Forschungsströmung gegeben. Darauf aufbauend werden Nutzenpotenziale für Theorie und Praxis diskutiert und Vorschläge für die Entwicklung eines konfigurationsorientierten Forschungsprogramms erarbeitet.

Schlagworte:
Logistikforschung, Konfigurationsansatz, Logistik, Kontingenztheorie, Logistikmanagement, Supply Chain Management, Logistiktypen

---

In Albers, S.; Reihlen, M. (Hrsg.): *Management integrierter Wertschöpfungsnetzwerke*, Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2009, S. 49-72.

1 Begründung einer konfigurationsorientierten Logistikforschung

Der ursprünglich aus der Organisations- und Managementforschung stammende Konfigurationsansatz ist in der Logistikforschung noch vergleichsweise neu und erfreut sich aufgrund seiner konzeptionellen Nähe zur ganzheitlich systemischen Denkweise der Logistik[1] zunehmender Verbreitung.[2] Als integrative Forschungsmethodologie zielt der Konfigurationsansatz insbesondere darauf ab, scheinbar unzusammenhängende Ergebnisse analytischer Einzelforschungen unterschiedlicher (Logistik-)bereiche in einem schlüssigen Gesamtbild in Form sogenannter Strukturtypen, Gestalten oder Konfigurationstypen zusammenzufügen. Damit verspricht der Konfigurationsansatz neue, ganzheitlich geprägte Erkenntnisse, die im Wesentlichen auf die wichtigen Zusammenhänge zwischen (partiell) vorliegenden Einzelerkenntnissen fokussieren.

In der Logistikforschung werden solche Strukturtypen bereits seit mehr als 20 Jahren vorgeschlagen und intensiv diskutiert, zunächst jedoch, ohne dabei einen expliziten Bezug zu einer gemeinsamen konfigurations-methodologischen Basis herzustellen.[3] Im Jahre 2002 wurde in zwei am Seminar für Unternehmensführung und Logistik der Universität zu Köln[4] erstellten Dissertationen erstmalig der immanente Zusammenhang zwischen Logistik- und Konfigurationsforschung klar aufgezeigt und konzeptionell fundiert.[5] Seitdem sind Arbeiten unterschiedlichster Provenienzen erschienen, die sich auf den Konfigurationsansatz als konzeptionelle und methodologische Grundlage berufen und damit gleichsam eine neue konfigurationsorientierte Strömung in der Logistikforschung begründen.[6]

Angesichts dieser interessanten Entwicklungen ist es Ziel des vorliegenden Beitrags, den aktuellen Stand der konfigurationsorientierten Logistikforschung kritisch zu reflektieren, um die Potenziale im Hinblick auf eine sinnvolle und gezielte zukünftige Entwicklung dieses noch relativ neuen Forschungsstranges auszuloten.

---

1 Zum Logistikbegriff vgl. Delfmann (1995a).

2 Vgl. Prockl (2007), S. 212.

3 Vgl. Klaas & Delfmann (2005); Klaas-Wissing (2007), S. 39; Klaas (2005), S. 9; Klaas (2002), S. 245.

4 Zum damaligen Zeitpunkt das Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, betriebswirtschaftliche Planung und Logistik unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Delfmann.

5 Vgl. Klaas (2002) und Rümenapp (2002).

6 Vgl. z.B. Neher (2005). Vgl. hierzu insbesondere Abschnitt 3 dieses Beitrages.

Die nachfolgenden Ausführungen sind in fünf weitere Abschnitte untergliedert. In Abschnitt 2 wird kurz auf die Kernidee des Konfigurationsansatzes und seine Übertragung auf die Logistikforschung im Sinne einer konfigurationsorientierten Logistikforschung eingegangen. Daran schließt sich eine selektive Bestandsaufnahme der in der einschlägigen Literatur zu findenden 'Klassiker' wie auch neuerer Beiträge an, die den aktuellen Stand der konfigurationsorientierten Forschung in der Logistik und im Supply Chain Management (SCM) kennzeichnen. Aufbauend hierauf werden in Abschnitt 4 mögliche Nutzenpotenziale der konfigurationsorientierten Logistikforschung für Theorie und Praxis diskutiert. Abschnitt 5 schließt die Ausführungen in einem Ausblick mit Vorschlägen für die zukünftige Entwicklung eines konfigurationsorientierten Forschungsprogramms ab.

2 Die Kernidee des Konfigurationsansatzes

Der Konfigurationsansatz bezeichnet die jüngste Strömung in der situativen Organisationsforschung.[7] Die im klassischen situativen Ansatz diskutierte Kongruenz-Effizienz-Hypothese, nach der eine Organisation nur dann erfolgreich ist,[8] wenn Kontext- und Gestaltungsvariablen harmonisch aufeinander abgestimmt sind, erfährt im Konfigurationsansatz eine Erweiterung durch die sogenannte Konsistenz-Effizienz-Hypothese. Diese besagt, dass eine Konsistenz unter den Gestaltungsvariablen ebenso unverzichtbar für die Gestaltung erfolgreicher Organisationen ist. Der Konfigurationsansatz führt beide Hypothesen zur sogenannten erweiterten Konfigurationshypothese zusammen.[9] Damit wird in einem grundlegend ontologischen Sinne die Existenz in sich konsistenter organisatorischer Konfigurationstypen unterstellt, die sich durch spezifische Muster von harmonisch aufeinander abgestimmten Gestaltungs- und Kontextvariablen auszeichnen. In ihrem spezifischen Zusammenspiel begründen diese Muster schließlich den Erfolg einer Organisation und heben sich dadurch aus der unendlichen Vielfalt der theoretisch denkbaren

---

7 Für einen Überblick über die situative Organisationsforschung vgl. z.B. Kieser (2006). Ein Überblick über den Konfigurationsansatz in der Organisationsforschung ist z.B. bei Miller & Mintzberg (1983), Miller (1996), Wolf (2000) oder aktuell bei Short et al. (2008) zu finden. Zum Konfigurationsansatz im Strategischen Management vgl. Scherer & Beyer (1998).

8 In der situativen Organisationsforschung ist in diesem Zusammenhang auch häufig von der ‚effizienten' Organisation die Rede. Vgl. Kieser (2006).

9 Vgl. Mintzberg (1979), S. 220.

Kontext-Gestaltungs-Kombinationen hervor.[10] Mit Bezug zum Untersuchungsfeld 'Unternehmung' bezeichnen solche Konfigurationen somit "sets of firms hat are similar in terms of important characteristics."[11] Der Konfigurationsansatz wird in der Literatur auch als synthetischer Forschungsansatz charakterisiert, da er die Zusammenführung der unabhängig nebeneinander stehenden Einzelerkenntnisse aus der situativen Organisationsforschung anstrebt.[12] Methodologisch lässt sich der Konfigurationsansatz auf das in der Wissenschaftstheorie diskutierte Konzept der 'Idealtypen' zurückführen.[13]

Die explizite Formulierung der Konfigurationsidee und die damit einhergehende Konkretisierung des originär aus der Organisationsforschung stammenden Konfigurationsansatzes[14] für Gestaltungsfragen des Logistikmanagements ist in der wissenschaftlichen Diskussion vergleichsweise neu.[15] Die Konfigurationsidee steht dabei allgemein für das Zusammenwirken von logistikrelevanten Gestaltungselementen und Kontextfaktoren, die angesichts der jeweiligen Unternehmens- und Logistikstrategie als Gesamtheit zu betrachten und in Einklang zu bringen sind. Auf Basis dieser Idee ist die konfigurationsorientierte Logistikforschung bestrebt, in sich stimmige Muster von spezifisch logistischen Gestaltungs- und Kontextvariablen zu definieren, die als sogenannte logistische Konfigurationstypen oder Logistiktypen die Grundlage für die Identifikation situativ erfolgreicher Gestaltungslösungen in der Logistik bilden.[16]

Damit ist zugleich auch die Forderung an die konfigurationsorientierte Logistikforschung verbunden, einen jeweils situativ tragfähigen Orientierungsrahmen zu entwerfen, der sich aus einer begrenzten Anzahl von Logistiktypen zusammensetzt, die insgesamt einen großen Teil der real vorkommenden Logistikphänomene, wie z.B. Logistikunternehmen, -organisationen, -systeme oder -ketten widerzuspiegeln vermögen. Diese logistischen Konfigurationstypen können dabei zum einen als diagnostische Werkzeuge und heuristische Orientierungsrahmen zur Lösung konkreter Gestaltungsprobleme in der Unternehmenspraxis eingesetzt werden (Gestaltungsfunktion). Zum anderen kann die Abgrenzung

---

10 Vgl. Miller (1999).

11 Short et al. (2008).

12 Vgl. Mintzberg (1979), S. xi.

13 Zum Konzept der Idealtypen und seinen Ursprüngen vgl. z.B. Bunge (1996), S. 66-68. Zur Methodik der Typologiebildung vgl. z.B. Gehring (2004), S. 214-220 und die dort angegebenen Literatur.

14 Vgl. z.B. Mintzberg (1979).

15 Zur Konkretisierung der Konfigurationsidee für die Managementfelder der Logistik-Organisation vgl. Klaas (2002) und der strategischen Ausrichtung von Logistikunternehmen vgl. Rümenapp (2002).

16 Vgl. Klaas (2005), S. 9.

logistischer Konfigurationstypen als theoretischer Bezugsrahmen zur weitergehenden systematischen Erforschung von Logistikphänomenen im Sinne von Lerninstrumenten dienen (Erkenntnisfunktion). Logistische Konfigurationstypen können somit als konzeptionelle Leitpunkte sowohl für die theoriegeleitete Erforschung als auch für die praktische Gestaltung von Logistikphänomenen verstanden werden, die die Konzeptentwicklung und die Konzeptanwendung auf das engste miteinander verzahnen.[17]

3 Konfigurative Ansätze in der Literatur

Dieser Abschnitt präsentiert eine selektive Bestandsaufnahme konfigurativer Ansätze, die in verschiedenen Beiträgen der einschlägigen Literatur zu finden sind. Konfigurativ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die aufgeführten Beiträge in ihren Darstellungen entweder implizit mit der Kernidee des Konfigurationsansatzes übereinstimmen (da z.B. eine (Ideal-) Typologie entwickelt wird) oder klar und explizit auf den Konfigurationsansatz als methodologischen Bezugspunkt verweisen. Diese Bestandsaufnahme erhebt bewusst nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, denn die hier vorgenommene Selektion dient vor allem dem Ziel, den Charakter der sich immer stärker ausbildenden konfigurationsorientierten Forschungsströmung in der Logistik zu verdeutlichen und dabei zugleich ihren Entwicklungspfad exemplarisch in mehr oder weniger chronologischer Weise nachzuzeichnen.[18] Entsprechend wird im Folgenden zwischen Vorläuferbeiträgen mit implizitem Bezug und Beiträgen jüngerer Provenienz mit explizitem Bezug zum Konfigurationsansatz unterschieden. Einen Überblick über die erfassten Beiträge geben die nachfolgenden Tabellen 1 und 2.

---

17 Vgl. Klaas (2002), S. 300-304.

18 Für einen umfassenderen Einblick in die einzelnen Ansätze sei auf die jeweils referierte Literatur verwiesen. Einen selektiven Überblick über konfigurative Ansätze in der Logistikforschung bieten auch Neher (2005) und Prockl (2007), S. 221-233.

Autor(en)	*Themengebiet*	*Aufsetzpunkte*	*Dominantes Abgrenzungskriterium*	*Typologie*
Shapiro (1984)	Logistiksystem als Hebel der Wettbewerbsstrategie	Skinner (1974). Praxiserfahrungen. (Z.T. anonymisierte) Fallbeispiele wie 'McKinley Metals', 'International Paper', 'Xerox' oder 'Gould'	Wettbewerbsstrategie: Kostenführerschaft vs. Differenzierung.	• Produktinnovation • Kundenservice • Kostenführer
Fisher (1997)	Produktorientierte Supply Chain Strategie	Praxiserfahrungen in Form von Fallbeispielen ('Campbell Soup', 'Sport Obermeyer' oder 'National Bicycle')	Mit Produkttyp verknüpftes Nachfrageverhalten: Vorhersagbar/funktionale Produkte vs. nicht vorhersagbar/innovative Produkte.	• Innovative Produkte / Markt-Reaktionsfähiger Supply Chain Prozess • Funktionale Produkte / Physisch-Effizienter Supply Chain Prozess
Fine (1998)	Supply Chain Design	Diverse, u.a. Hammer & Champy (1993), Womack et al. (1990). Praxiserfahrungen in Form einer Vielzahl von Fallbeispielen.	Produktarchitektur: Integral vs. modular.	• Integrale Supply Chain Architektur • Modulare Supply Chain Architektur
Christopher (2000)	Agilität von Supply Chains	Fisher (1997), Sharman (1984), van Hoek (1998). Fallbeispiel 'Zara'.	Vorhersagbarkeit (Varietät/ Variabilität) der Nachfrage und Mengenvolumen.	• Lean Strategy • Agile Strategy • Hybrid Strategy (De-Coupling Point / Postponement)
Mason-Jones, Naylor & Towill (2000) / Childerhouse & Towill (2000)	'Leagilität' von Supply Chains	Diverse, u.a. Fisher (1997), Hoekstra & Romme (1992)	Mit Produkttyp verknüpftes Nachfrageverhalten: Smooth demand/commodities vs. variable demand/fashion goods.	• Lean Supply Chain • Agile Supply Chain • Leagile Supply Chain (De-Coupling Point / Postponement)
Lee (2002)	Produktorientierte Supply Chain Strategie	Diverse, insbes. Fisher (1997). Diverse Fallbeispiele.	Mit Produkttyp verknüpftes Liefer- und Nachfrageverhalten: Supply Uncertainty und Demand Uncertainty.	• Efficient Supply Chain • Responsive Supply Chain • Risk-Hedging Supply Chain • Agile Supply Chain

Tabelle 1: Vorläuferbeiträge mit ***implizitem*** methodologischen Bezug zum Konfigurationsansatz[1]

[1] NEHER nennt in diesem Zusammenhang noch die Arbeiten von Tan et al. (2000) und Corsten & Gabriel (2002), auf die wegen ihrer starken inhaltlichen Analogie zu den hier aufgeführten Beiträgen nicht näher eingegangen wird. Der Vollständigkeit halber seien sie aber an dieser Stelle erwähnt. Vgl. Neher (2005), S. 85.

PROCKL verweist dazu noch auf BENSAOU & VENKATRAMAN, die bereits im Jahre 1995 auf Basis des Konfigurationsansatzes eine empirische Taxonomie von fünf Unternehmensbeziehungen in der japanischen und amerikanischen Automobilindustrie identifizieren. Dieser Ansatz ist jedoch dem Charakter nach eher der allgemeinen Organisations- und Managementforschung zuzuordnen. Daher wird auch dieser Beitrag nicht explizit in die vorliegende Bestandsaufnahme einbezogen, soll aber an dieser Stelle dennoch kurz erwähnt werden. Vgl. Prockl (2007), S. 231-233; Bensaou & Venkatraman (1995).

3.1 Vorläuferbeiträge mit implizitem Bezug zum Konfigurationsansatz

Den Ausganspunkt der vorliegenden Bestandsaufnahme markieren die Beiträge von SHAPIRO[19] sowie von FISHER[20] aus den Jahren 1984 bzw. 1997, die mit ihren impliziten methodologischen Bezügen als Kristallisationspunkte der konfigurationsorientierten Logistikforschung angesehen werden können.[21]

SHAPIRO zeigt in seinem Beitrag 'Get Leverage from Logistics' anhand von drei generischen Wettbewerbsmodi *Produktinnovation*, *Kundenservice* und *Kostenführerschaft* auf, dass die wettbewerbsstrategische Ausrichtung eines Unternehmens bestimmte Leistungsanforderungen an die Logistik stellt, die eine situative Abstimmung der logistischen Strukturen und Prozesse zwingend erforderlich macht. Mit seinen drei strategischen Strukturtypen zeigt er relevante situative Gestaltungszusammenhänge auf (z.B. zentrale vs. dezentrale Lagerhaltung oder Postponement vs. Speculation), mit der Unternehmen ihre Wettbewerbsstrategie durch Logistik gezielt 'hebeln' können. Die von SHAPIRO vorgestellten Überlegungen sind weniger konfigurations-methodologisch als vielmehr durch einschlägige Praxiserfahrungen motiviert. Mit dem klaren Grundsatz, dass "no single logistics system can do everything well"[22], kennzeichnet der Beitrag von SHAPIRO damit einen wichtigen ideellen Startpunkt der logistikorientierten Konfigurationsforschung, der in der Folge jedoch überraschenderweise in der einschlägigen Literatur weitgehend unbeachtet geblieben ist.

Ungleich größere Aufmerksamkeit hingegen wird bis heute dem prominenten Beitrag von FISHER 'What is the Right Supply Chain for Your Product?' zuteil, der im Jahre 1997 - also 13 Jahre nach SHAPIRO - ebenso im Harvard Business Review erschienen ist. FISHER präsentiert eine dichotome produktorientierte Typologie zur Supply Chain Strategie, die Ähnlichkeiten zu SHAPIROs Typologie aufweist, ohne jedoch explizit an den Ideen dieses Vorläufers anzuknüpfen.[23] Als Ausgangspunkt dienen grundlegend differierende logistikrelevante Nachfrageeigenschaften von funktionalen vs. innovativen Produkten, wie z.B. Produktvielfalt, Bedarfsmuster, Deckungsbeitrag, etc., die sich letztlich auch in einer

---

19 Vgl. Shapiro (1984).

20 Vgl. Fisher (1997).

21 Vgl. Delfmann & Klaas-Wissing (2007), S. xi.

22 Shapiro (1984), S. 120.

23 Was insoweit verwundern muss, als dass beide Beiträge in derselben Zeitschrift, dem Harvard Business Review, erschienen sind.

unterschiedlich gestalteten Supply Chain widerspiegeln müssen: Innovative Produkte sollten dabei über einen markt-reaktionsfähigen Supply Chain Prozess und funktionale Produkte über einen physisch-effizienten Supply Chain Prozess abgebildet werden. Auch FISHERs Überlegungen sind vorwiegend praxisgetrieben, zeigen aber aufgrund der durch die Typenbildung eingängigen Diskussion von Zusammenhängen zwischen verschiedenen logistikrelevanten Kontext- und Gestaltungsfaktoren, gleichwohl wichtige implizite Bezugspunkte zur Methodologie des Konfigurationsansatz auf.

Losgelöst von den beiden zuvor dargestellten Beiträgen stellt FINE im Jahre 1998 ebenso einen produktorientierten Typologisierungsansatz in seinem Buch "Clockspeed"[24] vor. Im Unterschied zu FISHERs Überlegungen stellt FINE jedoch nicht auf die logistikrelevanten Nachfrageeigenschaften, sondern auf die Gestaltungsarchitektur der Produkte als Kernthema der Typologisierung ab. In einer dichotomen Argumentation wird aufgezeigt, dass ein erfolgsrelevanter Zusammenhang zwischen einer integralen vs. modularen Produktarchitektur und einer korrespondierenden integralen vs. modularen Supply-Chain-Architektur besteht. Neben einer starken Praxisorientierung sind u.a. die Felder des Business Process Reengineering[25] und des Lean Management/Lean Production[26] wesentliche konzeptionelle Bezugspunkte. Der Beitrag zeigt dabei in seiner Argumentation durchaus Ähnlichkeiten zu den Ideen von SHAPIRO und FISHER auf, fügt aber wichtige Aspekte der Produktgestaltung und dessen Einfluss auf die Gestaltung der Supply Chain hinzu. Eine direkte Verbindung mit konfigurationstheoretischen Überlegungen wird auch in diesem Ansatz nicht hergestellt.

Insbesondere motiviert durch die dichotome Typologie von FISHER sind um die Jahrtausendwende eine Reihe von Beiträgen vorgelegt worden, die eine Erweiterung von FISHERs grundlegenden Ideen vornehmen und dabei zugleich eine andere Begriffssystematik einführen: Die Unterscheidung zwischen *Lean Supply*, *Agile Supply* und *Leagile Supply*.[27] In der vorliegenden Bestandsaufnahme seien hierzu die Beiträge von CHRISTOPHER[28] sowie von MASON-JONES, NAYLOR & TOWILL[29] bzw. CHILDERHOUSE & TOWILL[30] - alle drei erschienen im Jahre 2000 - kurz erläutert.

---

24 Fine (1998).

25 Vgl. Hammer & Champy (1993).

26 Vgl. Womack et al. (1990).

27 Vgl. Christopher (2000); Mason-Jones et al. (2000); Childerhouse & Towill (2000) sowie Christopher & Towill (2001) und die dort jeweils aufgeführte Literatur.

28 Vgl. Christopher (2000).

29 Vgl. Mason-Jones et al. (2000).

In seinem Beitrag 'The Agile Supply Chain' wählt CHRISTOPHER die Kriterien 'Vorhersagbarkeit der Nachfrage' und 'Mengenvolumen' zur Abgrenzung der *markt-sensitiven agilen Supply Chain* (geringe Vorhersagbarkeit, niedrige Mengenvolumina) sowie der *kosteneffizienten lean (schlanken) Supply Chain* (hohe Vorhersagbarkeit, hohe Mengenvolumina). Dabei weist die Argumentation - wenn auch mit anderen Begrifflichkeiten und auf einem tendenziell abstrakteren Niveau - eine starke inhaltliche Überlappung mit dem Konzept von FISHER auf. CHRISTOPHER erweitert allerdings die dichotome Betrachtungsweise um den Aspekt der *hybriden Supply Chain*, die sich aus einer Kombination von agiler und schlanker Supply Chain zusammensetzt. Im Hinblick auf die vertikale Verzahnung von schlanker und agiler Supply Chain wird dabei erstmalig eine inhaltliche Verknüpfung mit den logistischen Gestaltungsoptionen des Entkopplungspunktes[31] und des Postponement[32] hergestellt. Damit wird das konfigurative Gestaltungsspektrum erweitert und zugleich der gedankliche Grundstein für die Idee der abschnittsweisen Gestaltung von Supply Chain- bzw. Logistiksegmenten gelegt.[33] MASON-JONES, NAYLOR & TOWILL sowie CHILDERHOUSE & TOWILL zeigen grundsätzlich eine zu CHRISTOPHER (und FISHER) analoge Argumentationslinie auf, schöpfen dabei aber den neuen Begriff der *Leagile Supply Chain* für die hybride Verknüpfung von lean und agile.

Auch LEE knüpft mit seinem Beitrag 'Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties' aus dem Jahre 2002 unmittelbar an den Gedanken von FISHER an.[34] Den von FISHER angeführten Aspekt der im Produkt begründeten *Nachfrageunsicherheit* (High vs. Low Demand Uncertainty) ergänzt er zusätzlich durch den Aspekt der *Beschaffungsunsicherheit* (High vs. Low Supply Uncertainty). Aus der Gegenüberstellung dieser beiden in der Produktunsicherheit begründeten Abgrenzungskriterien resultieren schließlich vier Supply Chain Typen *Efficient*, *Responsive*, *Risk-Hedging* und *Agile*. Ohne einen expliziten Bezug zur Methodologie des Konfigurationsansatzes zeigt LEE in seinem Beitrag damit eindrücklich auf, dass durch das gezielte Hinzufügen von weiteren Dominanten Abgrenzungskriterien das Portfolio möglicher Supply Chain Typen erweitert und dabei zunehmend verfeinert werden kann.

---

30 Vgl. Childerhouse & Towill (2000).

31 In der Literatur wird der Entkopplungspunkt auch unter den Begriffen De-Coupling Point oder Order Penetration Point diskutiert. Vgl. z.B. Klaas (2002), S. 228 und die dort angegebene Literatur.

32 Vgl. hierzu Klaas (2002), S. 152- 154 und die dort angegebene Literatur.

33 Zum Konzept des Logistiksegments und der logistischen Segmentierung vgl. Klaas (2002), S. 265-307 und Delfmann (1995b).

34 Vgl. Lee (2002).

Autor(en)	*Themengebiet*	*Aufsetzpunkte*	*Dominantes Abgrenzungskriterium*	*Typologie*
Klaas (2002)	Organisation von Logistiksystemen	Diverse, u.a. Mintzberg (1979), Miller (1999), Miller & Gilmour (1979), Felsner (1980), Shapiro (1984), Fisher (1997), Hoekstra & Romme (1992), Delfmann (1995b). Am Rande auch Bezüge zu Mason-Jones et al. (2000) und Christopher (2000).	Mechanismen der Güterflusskoordination: Antizipative push-/pull-Steuerung vs. reaktive push-/pull-Steuerung.	• Straffes Logistiksegment • Agiles Logistiksegment • Modulares Logistiksegment • Individuelles Logistiksegment
Rümenapp (2002)	Strategien von Logistikunternehmen	Diverse, u.a. Mintzberg (1979), Miller/Friesen (1978), Miles & Snow (1978), Felsner (1980), Kleer (1991), Rendez (1992), Engelsleben (1999). Drei anonymisierte Fallstudien.	Aus Problemtypen 'Routine' und 'Innovation' begründete Leitthemen: Effizienz, Innovation, Integration, Exzeption.	• Standard-Komponentenbetreiber • Versorgungskettenarchitekt • Systemanbieter (Hybrid) • Komplexitätsreduzierer (langfristig / traditionell) • Funktionsspezialist
Albers et al. (2003)	Governance Strukturen für das Management von Supply Chains	Fisher (1997), Heide (1994). Mintzberg (1981), Miller (1996), Klaas (2002), Am Rande auch Bezüge zu Shapiro (1984).	Supply Chain Typen nach FISHER.	• Bilaterale Supply Chain Governance • Unilaterale Supply Chain Governance
Gehring (2004)	Distributionsstrukturen und Gütertypen im Electronic Commerce	Diverse, u.a. Mintzberg (1979) (1981), Miller (1996), Scherer & Beyer (1998), Aspinwall (1962), Knoblich (1969), Miracle (1965), Klaas (2002), u.a. auch Fisher (1997).	Zeitliche, monetäre, informatorische und physisch-räumliche Gütereigenschaften.	• Digitales Gut (und Distributionsstrukturen) • Dezentrales Versandgut (…) • Stationäres Einzelhandelsgut (…) • Disintermediationsgut (…) • Pick-Up Gut (…) • Persönlich zu inspizierendes Gut (…)
Schwarz (2004)	Strategien von europäischen Briefpostunternehmen	Diverse, u.a. Mintzberg (1979), Miller/Friesen (1978), Miles & Snow (1978), Waller (2002). Am Rande auch Bezüge zu Rümenapp (2002). Zwei Fallstudien: Deutsche Post World Net, Post Danmark.	Strategische Expansionsoptionen von Postgesellschaften: National vs. international sowie physisch vs. elektronisch.	• Effizienter, nationaler Briefdienstleister • Nationaler Multikanal-Kommunikationsdienstleister • Wettbewerber auf deregulierten Auslandsmärkten • Nationaler Multikanal-Kommunikationsdienstleister mit Expansion in elektronische Auslandsmärkte • Nationaler Multikanal-Kommunikationsdienstleister mit Expansion in ausländische Briefmärkte • Internationaler Multikanal-Kommunikationsdienstleister
Lejeune & Yakova (2005)	Austauschbeziehungen in der Supply Chain	Diverse, insbes. Fiske (1991), Sheppard & Sherman (1998), Miller (1996), Mintzberg (1979). Am Rande u.a. auch Bezüge zu Fisher (1997).	Beziehungsmodelle: Market Pricing vs. Authority Ranking vs. Equality Matching vs. Communal Sharing. Interdependenzen: Shallow/Deep Dependence vs. Shallow/Deep Interdependence.	• Kommunikative Konfiguration des SCM • Koordinierte Konfiguration des SCM • Kollaborative Konfiguration des SCM • Ko-opetitive Konfiguration des SCM
Placzek (2007)	Logistikkonzepte in Konsumgüter-Supply Chains	Diverse, u.a. Miller & Mintzberg (1983), Klaas (2002), Fisher (1997), Gehring (2004), am Rande auch Rümenapp (2002). Zwei Beispielhafte Konsumgüter-Supply Chains.	Produktbezogene Eigenschaften: Kaufverhalten, Substitutionswahrscheinlichkeit, Bedarfsunsicherheit, Umschlagshäufigkeit, Wert → Produkttypologie: Significants, Superiors, Moderates, Dispensables.	• Integrative Logistikkonzepte für Significants • Integrative Logistikkonzepte für Superiors • Integrative Logistikkonzepte für Moderates • Integrative Logistikkonzepte für Dispensables

Tabelle 2: Beiträge mit ***explizitem*** methodologischen Bezug zum Konfigurationsansatz

3.2 Beiträge mit explizitem Bezug zum Konfigurationsansatz

Mehrheitlich aufsetzend auf den grundlegenden Ideen der im vorangehenden Abschnitt genannten Vorarbeiten ist ab dem Jahre 2002 eine Serie von Beiträgen mit explizitem Bezug zur Methodologie des Konfigurationsansatzes erschienen. Eine Übersicht über die in der vorliegenden Bestandsaufnahme erfassten Beiträge zeigt Tabelle 2. Den chronologischen Startpunkt dieser Serie markieren die beiden Beiträge von KLAAS[35] und RÜMENAPP[36], die - bezogen auf unterschiedliche logistische Gegenstandsbereiche - erstmalig einen Zusammenhang zwischen Logistik- und Konfigurationsforschung aufzeigen und konzeptionell fundieren.

In seinem Beitrag zum Thema 'Logistik-Organisation' analysiert KLAAS die Wirkungszusammenhänge zwischen spezifisch logistischen Gestaltungs- und Kontextvariablen und entwirft auf der Basis konfigurations-methodologischer Plausibilitätsüberlegungen eine Typologie mit vier logistischen Segmentkonfigurationen: Das *straffe*, *agile*, *modulare* und *individuelle Logistiksegment*. KLAAS wählt dabei eine Vielzahl von Aufsetzpunkten in der einschlägigen Organisations- und Logistikliteratur und führt die dort zu findenden Einzelthesen und z.T. widersprüchlichen Aussagen zu einem integrierten Modell der *logistischen Organisation* zusammen. Dabei werden die Aspekte der Aufbau-, Prozess- und Infrastrukturorganisation gleichermaßen berücksichtigt. Ganz im Sinne des Konfigurationsansatzes versteht KLAAS die vier logistischen Segmentkonfigurationen als Lerninstrumente für die Forschung und als Gestaltungsinstrumente für die Praxis. Motivator und Ideengeber sind hierbei, neben Beiträgen aus der einschlägigen Konfigurationsforschung[37], u.a. auch die o.g. Beiträge von SHAPIRO und FISHER, deren Aussagen theoretisch unterfüttert, konzeptionell maßgeblich erweitert und inhaltlich stark verfeinert werden.

RÜMENAPP wählt in seiner Arbeit 'Strategische Konfigurationen von Logistikunternehmen' die Logistikdienstleistungsbranche als konkretes Untersuchungsfeld. Auf der Grundlage konzeptioneller Überlegungen im Spannungsfeld zwischen Routine- und Innovationsproblemen wird - literaturgestützt - ein konfigurativer Denkrahmen mit den Dimensionen Strategie, Organisationsstruktur, Informationssysteme und Umwelt entwickelt. Mittels dieser Dimensionen werden die fünf Konfigurationen *Standard-Komponentenbetreiber*, *Versorgungs-*

35 Vgl. Klaas (2002).
36 Vgl. Rümenapp (2002).
37 Wie z.B. Mintzberg (1979) oder Miller (1999).

kettenarchitekt, *Systemanbieter*, *Komplexitätsreduzierer* und *Funktionsspezialist* abgegrenzt, in ihrer Funktionsweise analysiert, umfassend charakterisiert und schließlich mit realtypischen Unternehmen gespiegelt. RÜMENAPP setzt mit seinen Überlegungen auf verschiedenen Ansätzen zur Abgrenzung des logistischen Leistungsportfolios[38] und der strategischen Ausrichtung von Unternehmen[39] auf. Auf diese Weise entsteht ein Orientierungsrahmen, der wichtige Begründungszusammenhänge bei der strategischen Ausrichtung von Logistikunternehmen verdeutlicht.

ALBERS ET AL.[40] widmen sich in ihrem Beitrag 'A Configurational Approach to Supply Chain Governance' aus dem Jahre 2003 der Frage, welche Auswirkungen unterschiedliche Typen von Supply Chains auf die Ausgestaltung des Managements derselben haben. Supply Chain Governance steckt dabei die institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen ab, in denen Supply Chain Management stattfinden kann. Die Überlegungen setzten unmittelbar auf der dichotomen Typisierung von FISHER an und ergänzen diese auf der Basis konzeptioneller Erwägungen durch die Aspekte der *Bilateral Supply Chain Governance* für den Fall der reaktionsfähigen Supply Chain und der *Unilateral Supply Chain Governance* für den Fall der effizienten Supply Chain. Hierzu bedienen sich die Autoren eines Ansatzes zur interorganisationalen Governance aus der Marketingforschung.[41]

GEHRING[42] entwickelt in seiner im Jahre 2004 erschienenen Untersuchung zu 'Auswirkungen der Internettechnologie auf Wertschöpfungsstrukturen' insgesamt sechs Konfigurationen aus logistischen Distributionsstrukturen und Gütertypen für den Bereich des Electronic Commerce. Vor dem Hintergrund einer umfassenden Bestandsaufnahme von zeitlichen, monetären, informatorischen und physisch-räumlichen Gütermerkmalen unterscheidet GEHRING die Gütertypen *digitales Gut*, *dezentrales Versandgut*, *stationäres Einzelhandelsgut*, *Disintermediationsgut*, *Pick-Up Gut* sowie *persönlich zu inspizierendes Gut*. Auf der Grundlage der logistisch relevanten Güteranforderungen werden schliesslich Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Distributionsstrukturen im Electronic Commerce abgeleitet. GEHRINGS Überlegungen basieren dabei

---

38 Wie z.B. Engelsleben (1999).
39 Wie z.B. Miles & Snow (1978).
40 Vgl. Albers et al. (2003).
41 Vgl. Heide (1994).
42 Vgl. Gehring (1994).

gleichsam auf konfigurativen Beiträgen aus der Organisationsforschung[43] wie der Logistikforschung. [44]

In seiner ebenso im Jahre 2004 erschienenen Arbeit zu 'Briefpoststrategien in Europa' untersucht SCHWARZ[45] die strategischen Herausforderungen und Chancen, die sich für europäische Postgesellschaften bzgl. der zunehmend deregulierten Wettbewerbsbedingungen im Markt für Postdienstleistungen ergeben. Hierzu werden Gestaltungsempfehlungen in Form von sechs strategischen Konfigurationen entwickelt (siehe Tabelle 2), indem als dominante Abgrenzungskriterien die Expansionsoptionen 'national vs. international' und 'physisch vs. elektronisch' herangezogen werden. Dazu präsentiert SCHWARZ ein Modell, mit dem die Übergangspfade zwischen den Konfigurationen beschrieben und begründet werden. Die Ergebnisse werden an den zwei Beispielunternehmen Deutsche Post World Net und Post Danmark reflektiert. Mit seiner Untersuchung setzt SCHWARZ auf Vorarbeiten zu Wettbewerbsstrategien in liberalisierten Briefmärkten[46] auf und verbindet diese mit den methodologischen Bezugspunkten aus der allgemeinen Strategie- und Konfigurationsforschung.[47] Bezüge zur logistikorientierten Konfigurationsforschung finden sich eher am Rande, z.B. zu RÜMENAPP im Rahmen der Ausführungen zu den Grundannahmen des Konfigurationsansatzes.

LEJEUNE & YAKOVA[48] entwickeln in ihrem im Jahre 2005 erschienenen Beitrag 'On characterizing the 4 C's in supply chain management' eine Typologie von Konfigurationen des Supply Chain Managements auf der Grundlage soziologischer und sozialpsychologischer Arbeiten zu sozialen Beziehungen[49] und sozialer Interdependenz.[50] Aus der Kombination der dominanten Abgrenzungskriterien 'Beziehungsmodell' und '(Inter)dependenz' entstehen die vier Typen der *kommunikativen*, der *koordinierten*, der *kollaborativen* sowie der *ko-opetitiven* Konfiguration des Supply Chain Managements. Die von LEJEUNE & YAKOVA gewählte Betrachtungsperspektive zielt dabei weniger auf die Typisierung von Supply Chains per se als vielmehr auf die Charakterisierung des Managements vor dem Hintergrund unternehmensübergreifender Austauschbeziehungen in

---

43 Wie z.B. Mintzberg (1979); Miller (1996).

44 Wie z.B. Fisher (1997); Klaas (2002).

45 Vgl. Schwarz (2004).

46 Hier insbesondere Waller (2002).

47 Wie z.B. Miles & Snow (1978) für strategische Konfigurationen oder z.B. Mintzberg (1979) für organisatorische Konfigurationen.

48 Vgl. Lejeune & Yakova (2005).

49 Hier insbesondere Fiske (1991).

50 Hier insbesondere Sheppard & Sherman (1998).

Supply Chains ab. Hierbei lassen sich durchaus inhaltliche Analogien zu den von ALBERS ET AL. vorgestellten Typen der bilateralen und unilateralen Supply Chain Governance erkennen.[51] Neben den soziologischen Bezugspunkten basieren die Überlegungen von LEJEUNE & YAKOVA explizit auf der Methodologie des Konfigurationsansatzes.[52] Bezüge zu möglichen Ansätzen der konfigurationsorientieren Logistikforschung finden sich dabei eher als Randaspekt wieder, wie z.B zur produktorientierten Supply Chain Strategie von FISHER.[53]

Mit dem Beitrag von PLACZEK[54] aus dem Jahre 2007 schliesst die vorliegende Bestandsaufnahme. In ihrer Untersuchung entwickelt PLACZEK eine Typologie integrativer Logistikkonzepte mit dem Ziel der Verbesserung der Regalverfügbarkeit (Shelf Availability) in der Konsumgüterdistribution. Diese Konfigurationstypen reflektieren das Zusammenspiel spezifischer Gestaltungsparameter von Konsumgüter-Supply Chains mit typischen Produkteigenschaften von Konsumgütern. Dabei werden die vier Konfigurationstypen integrativer Logistikkonzepte für *Significants*, *Superiors*, *Moderates* und *Dispensables* unterschieden. Diese Konfigurationen versteht PLACZEK als praxisrelevante Lösungsansätze zur situativen Steuerung von Waren- und Informationsflüssen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Reaktionsmuster der Endkonsumenten. Die Ergebnisse werden an zwei beispielhaften Konsumgüter-Supply Chains in der Praxis gespiegelt. Konzeptionell bezieht sich die Untersuchung sowohl auf die Vertreter der allgemeinen Konfigurationsforschung[55] als auch auf Vertreter der konfigurationsorientierten Logistikforschung.[56]

3.3 Fazit

Die Inhalte und Konzepte der zuvor skizzierten Beiträge - und zwar Vorläufer wie auch die explizit konfigurativen Beiträge - lassen den wohlbegründeten Schluss zu, dass sich während der letzten 20-30 Jahre eine konfigurationsorientierte Strömung in der Logistikforschung herausgebildet hat, die gerade in jüngerer Zeit eine theoretisch-konzeptionelle Fundierung und methodologische Festigung erfahren hat. Darüber hinaus weisen die variierenden inhaltlichen Ausrichtungen der jüngeren Beiträge darauf hin, dass in der konfigurations-

---

51 Vgl. Albers et al. (2003).

52 Wie z.B. Miller (1996) oder Mintzberg (1979).

53 Vgl. Lejeune & Yakova (2005), S. 83-84.

54 Vgl. Placzek (2007).

55 Wie z.B. Miller & Mintzberg (1983).

56 Hier sind insbesondere Fisher (1997), Gehring (2004), Klaas (2002) und am Rande auch Rümenapp (2002) zu nennen.

orientierten Logistikforschung gegenwärtig eine zunehmende Ausdifferenzierung der Themen- bzw. Untersuchungsbereiche stattfindet. Das Spektrum der vorgestellten Arbeiten umfasst hierbei Organisationsthemen (KLAAS), Strategiethemen (z.B. SHAPIRO, FISHER, CHISTOPHER, RÜMENAPP, SCHWARZ), Management-/Governancethemen (ALBERS ET AL., LEJEUNE & YAKOVA) in allgemeinen Logistik- bzw. Supply Chain-Kontexten (z.B. FISHER, CHRISTOPHER, KLAAS, ALBERS ET AL., LEJEUNE & YAKOVA) bis hin zu spezifischen Kontexten wie Logistikunternehmen (RÜMENAPP), Briefpostunternehmen (SCHWARZ), Electronic Commerce (GEHRING) oder Konsumgüter-Supply Chains (PLACZEK).

Die dargestellten Beiträge folgen in der argumentativen Entwicklung ihrer jeweiligen Typologie durchweg einer qualitativen Forschungsmethodik. Dabei sind insbesondere die chronologisch früh datieren Vorläuferbeiträge (SHAPIRO, FISHER, FINE) zunächst in hohem Maße empirisch-induktiv ausgerichtet, da sie ihre Typologien vornehmlich anhand illustrativer Fallbeispiele aus der Praxis bzw. Praxiserfahrungen begründen. Die hierauf aufsetzenden Folgebeiträge (CHRISTOPHER, MASON-JONES ET AL., CHILDERHOUSE & TOWILL, LEE) nehmen Erweiterungen der ursprünglichen Typologien vor und unterfüttern dabei die empirischen Erfahrungen ihrer Vorgänger mit konzeptionellen Überlegungen. Impulse hierzu ziehen sie sie dabei aus konzeptionellen Beiträgen der einschlägigen Literatur. Im Laufe der Zeit treten weitere Beiträge mit einem verstärkt theoretisch-deduktivem Charakter hinzu (KLAAS, ALBERS ET. AL, GEHRING, LEJEUNE & YAKOVA). Diese nehmen die Ableitung ihrer immer weiter ausdifferenzierten Typologien vornehmlich sachlogisch auf der Basis der Analyse einschlägiger Vorarbeiten sowie unter Einbezug spezifischer theoretischer Konzeptionen aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen[57] vor. Schließlich sind es gerade die Arbeiten mit einem spezifischen Untersuchungskontext (RÜMENAPP, SCHWARZ, PLACZEK), die ihre sachlogisch abgeleiteten Typologien mit Hilfe von Fallstudien empirisch zu bekräftigen suchen und somit die logisch-deduktive mit der empirisch-induktiven Vorgehensweise verknüpfen.

4 Nutzen für Theorie und Praxis

Nachdem die Konturen der konfigurationsorientierten Logistikforschung nachgezeichnet worden sind, geht es im Folgenden um eine kritische Reflexion der Nutzenpotenziale dieser neuen Forschungsströmung für Theorie und Praxis. Zur Strukturierung der Aussagen ist es sinnvoll, zwischen dem theoretischen

[57] Wie z.B. der Organisationstheorie, der Soziologie oder der Marketingforschung.

Erkenntnisziel und dem praktischen Gestaltungsziel der Logistikforschung zu unterscheiden.[58]

Nutzen für die Theorie

Das theoretisch motivierte Erkenntnisziel der Logistikforschung besteht darin, systematisch neues Wissen über reale Phänomene im Logistik- und Supply Chain-Kontext zu generieren sowie die vorhandene Wissensbasis kontinuierlich (kritisch) zu reflektieren und weiter zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund stellen logistische Konfigurationstypen wohl begründete, idealisierende Modellkonstruktionen spezifischer Ausschnitte der Realität dar,[59] die es ermöglichen, generalisierbare Wirkungszusammenhänge gezielt für die Generierung theoretisch-konzeptionellen Wissens zu akzentuieren und damit der wissenschaftlichen Diskussion und Überprüfbarkeit zugänglich zu machen. Dabei gehört insbesondere die grundsätzliche Offenheit zur zweckgerichteten Integration von Erkenntnissen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen zu einer wichtigen Stärke des Konfigurationsansatzes. Entsprechend sind logistische Konfigurationstypen als problemorientierte Lerninstrumente[60] mit hohem erkenntnistheoretischem Nutzenpotenzial für die Logistikforschung zu beurteilen, die eine unverzichtbare Grundlage für eine kohärente Theorieentwicklung zum Aufbau eines 'common body of knowledge' in der Logistikforschung darstellen.

Dieses hohe erkenntnistheoretische Nutzenpotenzial wird z.B. eindrücklich durch die dichotome Supply Chain Typologie von FISHER illustriert. Wie im Zuge der Bestandsaufnahme in Abschnitt 3 aufgezeigt werden konnte, ist diese Typologie thematischer Impulsgeber, konzeptioneller Ausgangs- und Referenzpunkt für eine Vielzahl von Verfeinerungs-, Ausdifferenzierungs- und Erweiterungsbestrebungen. Gleichwohl ist in diesem Zusammenhang ebenso festzustellen, dass das mögliche theoretisch-konzeptionelle Lern- und Weiterentwicklungspotenzial nicht in vollem Maße ausgeschöpft werden kann, da aufgrund des Fehlens einer allgemein akzeptierten, Ordnung schaffenden konfigurations-methodologischen Basis, von einem 'common body of knowledge' in der Scientific Community nur eingeschränkt die Rede sein kann. Dies äußert sich insbesondere darin, dass unterschiedliche Begriffe für gleiche

---

58 Vgl. Klaas (2002), S. 30-33 und S. 300-304.

59 Zum konstruktionsorientierten Modellbegriff vgl. Behrens & Delfmann (2002), S. 24.

60 Zur Problemorientierung in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Behrens & Delfmann (2002), S. 13 sowie Reihlen (1997), S. 54-61 und die dort angegebene Literatur.

bzw. ähnliche Sachverhalte verwendet werden,[61] dass keine nachvollziehbaren Abgrenzungen von Gestaltungs- und Kontextvariablen auf Basis strukturgebender Bezugsrahmen vorgenommen werden, oder, dass klare Aus- bzw. Abgrenzungen der logistischen Untersuchungskontexte fehlen. Hierdurch verwischen gerade bei den zuvor dargestellten impliziten Vorläuferbeiträgen (siehe nochmals Tabelle 1) zusehends die prinzipiell gemeinsamen konfigurativen Konturen, was den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt durch eine tendenziell unnötige Begriffs- und vordergründige Konzeptvielfalt eher behindert als fördert.[62]

Auch die Folgebeiträge können dieses Defizit mit ihrem expliziten methodologischen Bezug zum Konfigurationsansatz bislang nur für ihren spezifischen Untersuchungskontext - aber nicht generell - überwinden. So werden von den zuvor aufgeführten Beiträgen (siehe nochmals Tabelle 2) in den meisten Fällen strukturgebende Bezugsrahmen entwickelt, auf deren Grundlage Kontext- und Gestaltungsvariablen vor dem Hintergrund der jeweiligen Untersuchungsbereiche klar voneinander abgegrenzt und Wirkungszusammenhänge untersucht werden. Dabei führen die differierenden Themengebiete resp. Untersuchungskontexte zu einer Auffächerung der konfigurationsorientierten Logistikforschung in unterschiedliche Teilbereiche, mit einer entsprechenden begrifflichen, konzeptionellen, methodischen und typologischen Vielfalt. Diese in der grundsätzlichen Unterschiedlichkeit der Themen begründete Vielfalt zeigt generell das multiple Erkenntnispotenzial auf, das durch den Konfigurationsansatz in die Logistikforschung hineingetragen wird. Um dieses Potenzial nicht durch eine mehrdeutige und damit intransparente Grundlagenvielfalt bereits im Ansatz zu gefährden, ist es jedoch zwingend erforderlich, dass erarbeitete Begriffssysteme, Konzepte, Methoden und Typologien in der Scientific Community gegenseitig wahrgenommen, kritisch diskutiert, allgemein anerkannt, verworfen oder weiterentwickelt und nicht zuletzt auch konsistent angewandt werden. Regelmäßige Reviews mit kritischen Bestandsaufnahmen zur konfigurationsorientierten Logistikforschung helfen dabei, die gegenseitige Wahrnehmung und den wissenschaftlichen Diskurs zwischen den Vertretern dieser Forschungsströmung zu fördern und damit einen übergreifenden 'common body of knowledge' - sowohl methodologisch als auch inhaltlich - in der Scientific Community zu schaffen.[63]

---

61 So entwickeln z.B. Christopher (2000) oder Mason-Jones et al. (2000) eine völlig eigene Begriffssystematik als die von Fisher (1997).

62 Vgl. ähnlich auch Neher (2005). S. 87 oder Prockl (2007), S. 234-235.

63 Die regelmässige Ausarbeitung von kritischen Reviews zum Stand des Konfigurationsansatzes ist in der Organisations- und Managementforschung gängige Praxis. Vgl. z.B. die Reviews von Short et al. (2008), Miller (1996) oder Dess et al. (1993).

Nutzen für die Praxis

Das praktisch motivierte Gestaltungsziel der Logistikforschung ist durch den Gestaltungsanspruch des Managements von realen Logistiksystemen bzw. Supply Chains geprägt.[64] Logistische Konfigurationstypen stellen hierbei generische Grundbausteine komplexer Logistikketten bzw. -netze dar, die das Logistik- und Supply Chain Management bei der Gestaltungsarbeit unterstützen sollen. In ihrer Anwendung als diagnostisches Instrumentarium und heuristische Orientierungsrahmen weisen logistische Konfigurationen generell ein hohes Nutzenpotenzial für die Unternehmenspraxis auf. Entscheidungsträger können ihren konkreten Gestaltungskontext mit Hilfe einer Typologie kategorisieren und einordnen, werden über verschiedene erfolgversprechende Konstellationen aus Kontext- und Gestaltungsvariablen informiert und erhalten schließlich wohl begründete Hinweise zu möglichen Gestaltungsmaßnahmen. Als spezifisches Kriterium zur Beurteilung des praktischen Nutzenpotenzials konkreter Konfigurationstypologien gilt allerdings nicht der theoretische Erkenntnisgewinn, sondern die Anwendbarkeit und Passgenauigkeit der durch die Logistikforschung vorgeschlagenen Typologien in der Unternehmenspraxis. Die Entwicklung logistischer Konfigurationstypen steht dabei immer in einem Spannungsfeld zwischen der Komplexität wissenschaftlicher Detailliertheit und der Vereinfachung auf das praktisch Notwendige und Nachvollziehbare. Je besser die Theorie der Praxis dabei durch anwendungsnahe Typologien beratend zur Seite stehen kann, desto mehr Impulse werden aus der Praxis in die Logistikforschung zur Weiterentwicklung von logistischen Konfigurationstypen zurückfließen. Der enge Austausch zwischen Theorie und Praxis bietet somit ein Nutzenpotenzial sui generis.

Die in der vorliegenden Bestandsaufnahme aufgeführten Typologien erheben durchweg den Anspruch der Praxisnähe, und ein Teil der zuvor untersuchten Beiträge ist in diesem Zusammenhang bestrebt, die praktische Stichhaltig- und Anwendbarkeit ihrer Typologie durch eine Spiegelung an Fallstudien oder Fallbeispielen aus der Unternehmenspraxis zu bestärken.[65] Trotz des generell zu vermutenden und in der Literatur konstatierten hohen Nutzens für die Unternehmenspraxis,[66] liegen zur Zeit keine gesicherten Informationen über den wirklichen Praxisnutzen von Typologien vor, d.h. ob und ggf. wie gut die bisher vorliegenden logistischen Konfigurationstypen die Entscheider in der Unternehmenspraxis bei ihrer Gestaltungsarbeit zu unterstützen vermögen. Empirische Untersuchungen zur Anwendbarkeit und Akzeptanz von logistischen Konfigura-

64 Vgl. Klaas (2002), S. 33.

65 Vgl. nochmals Tabellen 1 und 2 unter 'Aufsetzpunkte'.

66 Vgl. z.B. Klaas (2002), S. 301-303; Lejeune & Yakova (2005), S. 96; Lee (2002).

tionstypen in der Unternehmenspraxis könnten hier mehr Klarheit schaffen und wichtige Ansatzpunkte im Hinblick auf eine engere Verknüpfung von Theorie und Praxis liefern.

5 Ausblick: Vorschläge für die Entwicklung eines konfigurationsorientierten Forschungsprogramms

Als wichtige Quintessenz der vorliegenden Bestandsaufnahme bleibt festzustellen, dass die konfigurationsorientierte Logistikforschung, trotz aller 'konfigurativen' Gemeinsamkeiten der vorgestellten Beiträge, noch kein in sich geschlossenes Forschungsprogamm innerhalb der Scientific Community vorweisen kann. Gleichwohl offenbaren gerade die in jüngerer Zeit entstandenen Arbeiten mit ihrem expliziten Bezug zum Konfigurationsansatz der Organisations- und Managementforschung eine gewisse programmatische Konvergenz, die jedoch aufgrund der differierenden Themengebiete nur zögerlich an Kontur gewinnt. Um die Nutzenpotenziale der konfigurationsorientierten Logistikforschung auszuschöpfen, bedarf es eines common body of knowledge, der sich insbesondere in der Entwicklung eines konfigurationsorientierten Forschungsprogramms manifestiert. Dieses Forschungsprogramm muss die Konturschärfung bzgl. der verfolgten *Zielsetzung*, der verwendeten *Begriffe*, der denkbaren *Methoden* sowie der vorgeschlagenen *Konzepte* in der konfigurationsorientierten Logistikforschung gewährleisten und damit den wissenschaftlichen Diskurs stimulieren. Vor diesem Hintergrund lassen sich die folgenden Vorschläge zur gezielten Entwicklung eines konfigurationsorientierten Forschungsprogramms unterbreiten:

Zielsetzung. Ziel der logistikorientierten Konfigurationsforschung ist es, scheinbar unzusammenhängende Ergebnisse analytischer Einzelforschungen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen in einem schlüssigen Gesamtbild in Form von logistischen Konfigurationstypen zusammenzufügen. Die enge Verbindung von Theorie und Praxis spielt dabei eine wichtige Rolle für den kontinuierlichen Wissensfortschritt. Diese Zielsetzung scheint vor dem Hintergrund der vorgelegten Bestandsaufnahme allgemein konsensfähig zu sein und muss im Zuge des wissenschaftlichen Diskurses ggf. weiter präzisiert werden.

Begriffe. Innerhalb der logistikorientierten Konfigurationsforschung muss eine zunehmende Schärfung von Begrifflichkeiten erfolgen, die über die verschiedenen fachlichen Provenienzen hinweg Klarheit über den jeweiligen Gegen-

standsbereich schafft und somit die Integration verschiedener Wissensbereiche erleichtert. Hier besteht angesichts der vorgelegten Bestandsaufnahme konkreter Handlungsbedarf. Ein Weg in diese Richtung sind einschlägige Fachbeiträge aus der Scientific Community, die mit ihren klar geprägten Begriffsdefinitionen im wissenschaftlichen Diskurs Standards zu setzen vermögen.

Methoden. In der Konfigurationsforschung kommen eine Vielzahl von Forschungsmethoden - qualitative und quantitative wie auch konzeptionelle und empirische Methoden - zur Anwendung. Die Bestandsaufnahme zur konfigurationsorientierte Logistikforschung hat jedoch gezeigt, dass in den erfassten Beiträgen qualitative Forschungsmethoden mit z.T. empirischen Bezügen in Form von Fallstudien vorherrschen. Ein Fokus des forschungsprogrammatischen Diskurses sollte daher insbesondere auch auf dem Repertoire geeigneter Forschungsmethoden liegen.

Konzepte. Die Bestandsaufnahme hat ferner verdeutlicht, dass sich gerade die neueren konfigurativen Beiträge in Ihren Konzepten unterscheiden, weil verschiedene Themengebiete Gegenstand der Untersuchungen sind. Gerade die thematische Vielfalt ist generell wünschenswert, führt aber auch zu einer Unübersichtlichkeit der vorgeschlagenen Konzepte mit ihren spezifischen Untersuchungskontexten. Hier helfen insbesondere thematisch systematisierende Bestandsaufnahmen dabei, die verschiedenen Konzepte besser zu verstehen und thematisch einzuordnen.

Nicht zuletzt wird gerade durch eine regelmäßige Bestandsaufnahme und kritische Reflexion zum Stand der konfigurationsorientierten Logistikforschung das Bewusstsein der Scientific Community in Richtung eines gemeinsamen konfigurationsorientierten Forschungsprogramms geschärft. Der vorliegende Beitrag versteht sich als Impulsgeber in diesem Sinne in der Hoffnung auf einen konstruktiven forschungsprogrammatischen Diskurs.

6 Literatur

ALBERS, S.; GEHRING, M.; HEUERMANN, C. (2003): A Configurational Approach to Supply Chain Governance. In: Seuring, S., Müller, M. and Schneidewind, U. (Hrsg.): *Strategy and Organization in Supply Chains.* Heidelberg, New York: Physica-Verlag, S. 99-113.

ASPINWALL, L.V. (1962): The Characteristics of Goods Theory. In: Lazer, W. & Kelley (Hrsg.), E.J.: Managerial Marketing. Perspectives and Viewpoints. Homewood, Irwin, S. 633-643.

BEHRENS, W.; DELFMANN, W. (2002): *Quantitative Planung*. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

BENSAOU, M.; VENKATRAMAN, N. (1995): Configurations of Interorganizational Relationships: A Comparison between U.S. and Japanese Automakers. In: *Management Science*, 41(9), S. 1471-1492.

BUNGE, M. (1996): *Finding Philosophy in Social Science.* New Haven and London: Yale University Press.

CHILDERHOUSE, P.; TOWILL, D. (2000): Engineering Supply Chains to Match Customer Requirements. In: *Logistics Information Management*, 13(6), S. 337-345.

CHRISTOPHER, M. (2000): The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. In: *Industrial Marketing Management*, 29(1), S. 37-44.

CHRISTOPHER, M.; TOWILL, D. (2001): An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains. In: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31 (4), S. 235-246.

CORSTEN, D.; GABRIEL, C. (2002): *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen. Grundlagen, Realisierung und Fallstudien*. Berlin: Springer Verlag.

DELFMANN, W. (1995a): Logistik. In: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Schnittstellen.* Wiesbaden: Gabler, S. 505-517.

DELFMANN, W. (1995b): Logistische Segmentierung. Ein modellanalytischer Ansatz zur Gestaltung logistischer Auftragszyklen. In: Albach. H.; Delfmann, W. (Hrsg.): *Dynamik und Risikofreude in der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler, S. 171-202.

DELFMANN, W.; KLAAS-WISSING, T. (Eds.) (2007): *Strategic Supply Chain Design. Theory, Concepts and Applications*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

DESS, G.G.; NEWPORT, S.; RASHEED, A.M.A. (1993): Configuration Research in Strategic Management: Key Issues and Suggestions. In: *Journal of Management*, 19(4), S. 775-795.

ENGELSLEBEN, T. (1999): *Marketing für Systemanbieter. Ansätze zu einem Relationship Marketing-Konzept für das logistische Kontraktgeschäft.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

FELSNER, J. (1980): *Kriterien zur Planung und Realisierung von Logistik-Konzeptionen in Industrieunternehmen.* Bremen: Huss-Verlag.

FINE, C.H. (1998): *Clockspeed. Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage.* London: Little, Brown and Company.

FISHER, M. L. (1997): What is the Right Supply Chain for Your Product? A simple framework can help you figure out the answer. In: *Harvard Business Review*, 75 (2), S. 105-116.

FISKE, A.P. (1991): *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations.* New York: The Free Press.

GEHRING, M. (2004): *Auswirkungen von Internettechnologie auf Wertschöpfungsstrukturen. Konfigurationen aus Distributionsstrukturen und Gütertypen im Electronic Commerce.* Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* New York: HarperBusiness.

HEIDE, J.B. (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels. In: *Journal of Marketing*, 58(1), S. 71-85.

VAN HOEK, R. (1998): Reconfiguring the Supply Chain to Implement Postponed Manufacturing. In: *International Journal of Logistics Management*, 9(1), S. 95-110.

HOEKSTRA, S.; ROMME, J. (1992): *Integral Logistic Structures. Developing Customer-oriented Goods Flow.* London: McGraw-Hill.

KIESER, A. (2006): Der Situative Ansatz. In: Kieser, A.; Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien.* 6. Aufl., Stuttgart et.al: Kohlhammer, S. 215-246.

KLAAS, T. (2002): *Logistik-Organisation. Ein konfigurationstheoretischer Ansatz zur logistikorientierten Organisationsgestaltung.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

KLAAS, T. (2005): Jenseits des Organigramms: Grundsätzliche Überlegungen zur ganzheitlichen Gestaltung der Supply Chain. *Logistik Management*, 7 (3), S. 8-20.

KLAAS, T.; DELFMANN, W. (2005): Notes on the Study of Configurations in Logistics Research and Supply Chain Design. In: de Koster, R.; Delfmann, W. (Eds.): *Supply Chain Management - European Perspectives.* Copenhagen: CBS, S. 11-36.

KLAAS-WISSING, T. (2007): Logistics Configurations and Supply Chain Design. In: Delfmann, W.; Klaas-Wissing, T. (Eds.): *Strategic Supply Chain Design. Theory, Concepts, and Applications.* Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, S. 37-64.

KLEER, M. (1991): *Gestaltung von Kooperationen zwischen Industrie- und Logistikunternehmen. Ergebnisse theoretischer und empirischer Untersuchungen.* Berlin: Schmidt Verlag.

KNOBLICH, H. (1969): *Betriebswirtschaftliche Warentypologie. Grundlagen und Anwendungen.* Köln: Westdeutscher Verlag.

LEE, H.L. (2002): Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. In: *California Management Review*, 44(3), S. 105-119.

LEJEUNE, M.A.; YAKOVA, N. (2005): On characterizing the 4 C's in supply chain management. In: *Journal of Operations Management*, 23(1), S. 81-100.

MASON-JONES, R.; NAYLOR, B.; TOWILL, D.R. (2000): Engineering the leagile supply chain. In: *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), S. 54-61.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process.* New York: McGraw-Hill.

MILLER, D. (1996): Configuration Revisited. In: *Strategic Management Journal*, 17(7), S. 505-512.

MILLER, D. (1999): Notes on the Study of Configurations. In: *Management International Review*, Special Issue, 39(2), S. 27-39.

MILLER, D.; FRIESEN, P. (1978): Archetypes of Strategy Formulation. In: Management Science, 24(9), S. 921-933.

MILLER, D.; MINTZBERG, H. (1983): The Case for Configuration. In: Morgan, G. (Ed.): *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Beverly Hills: Sage, S. 57-73.

MINTZBERG, H. (1979): *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

MINTZBERG, H. (1981): Organization Design: Fashion or Fit? In: Harvard Business Review, 59(2), S. 103-116.

MIRACLE, G.E. (1965): Product Characteristics and Marketing Strategy. In: *Journal of Marketing*, 29(1), S. 18-24.

NEHER, A. (2005): The Configurational Approach in Supply Chain Management. In: Kotzab, H.; Seuring, S.; Müller, M.; Reiner, G. (Hrsg.): *Research Methodologies in Supply Chain Management*, Heidelberg: Physica, S. 75-89.

PLACZEK, T.S. (2007): *Optimal Shelf Availability. Analyse und Gestaltung integrativer Logistikkonzepte in Konsumgüter-Supply Chains.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

PROCKL, G. (2007): *Logistik-Management im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlicher Erklärung und praktischer Handlung.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

REIHLEN, M. (1997): *Entwicklungsfähige Planungssysteme. Grundlagen, Konzepte und Anwendungen zur Bewältigung von Innovationsproblemen.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

RENDEZ, H. (1992): *Konzeption integrierter Logistik-Dienstleistungen.* München: Huss-Verlag.

RÜMENAPP, T (2002): *Strategische Konfigurationen von Logistikunternehmen. Ansätze zur konsistenten Ausrichtung in den Dimensionen Strategie, Struktur und Umwelt.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

SCHERER, A.G.; BEYER, R. (1998): Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management - Rekonstruktion und Kritik. In: *Die Betriebswirtschaft*, 58(3), S. 332-347.

SCHWARZ, K. (2004): *Briefpoststrategien in Europa. Handlungsoptionen europäischer Briefpostgesellschaften im zunehmend dynamischen Wettbewerb*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

SHAPIRO, R.D. (1984): Get Leverage from Logistics. In: *Harvard Business Review*, 62(3), S. 119-126.

SHARMAN, G. (1984): The Rediscovery of Logistics. In: *Harvard Business Review*, 62(5), S. 71-79.

SHEPPARD, B.H.; SHERMAN, D.M. (1998): The grammars of trust: a model and general implications. In: *Academy of Management Review*, 23(3), S. 422-437.

SHORT, J.C.; PAYNE, T.G.; KETCHEN, D.J. (2008): Research on Organizational Configurations: Past Accomplishments and Future Challenges. In: *Journal of Management*, 34(6), S. 1053-1079.

SKINNER, W (1974): The Focused Factory. In: *Harvard Business Review*, 52(3), S. 113-121.

TAN, G.W.; SHAW, M.J.; FULKERSON, W. (2000): Web-based Global Supply Chain Management. In: Shaw, M. ; Blanning, R.; Strader, T.;Whinston, A. (Hrsg.): *Handbook on Electronic Commerce*. Berlin: Springer, S. 457-478.

WALLER, P. (2002): *Wettbewerbsstrategien in liberalisierten Briefmärkten*. Lohmar, Köln: Eul Verlag.

WOLF, J (2000): *Der Gestaltansatz in der Management- und Organisationslehre.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. (1990): *The Machine that Changed the World.* New York: Rawson.