

Seminararbeit zum Doktoranden-Seminar
**„Diversity of Concepts and Definitions.
Example: Purchasing and Logistics“**
vom 02./03. Dezember 2004
(Prof. Dr. Christopher Jahns &
Dr. Inga-Lena Darkow)

SCM, die andere Hälfte des Marketing?¹

Supply Chain Management und Integrativ-Prozessuales Marketing als Führungskonzepte kundenzentrierten unter- nehmerischen Handelns in postindustrieller Wirtschaft

- Ein Systematisierungsversuch -

Eingereicht von:

Tobias Bischof
Röntgenstraße 8
50823 Köln
tb@tobibiko.de
Matrikel-Nr.: 23024059

am 26. Januar 2005

¹ Die Formulierung „The other half of marketing“ wird in der marketingwissenschaftlichen Literatur oft und gerne genutzt und in der Regel einem der Gründungsväter dieser Disziplin - Paul D. Converse - zugeschrieben. Vgl. Converse, Paul D. (1954): The other half of marketing, Proceedings of the Twenty-Sixth Boston Conference on Distribution, Boston, abgedruckt in: Seyle, A. (1958): Marketing in Transition, New York, S. 14-121.

<u>Inhaltsverzeichnis:</u>	Seite
Inhaltsverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	2
1. Problemstellung und Zielsetzung	3
2. Postindustrielle Wirtschaft forciert die Annäherung von Marketing und Einkauf & Logistik	5
3. Integrativ-Prozessuales Marketing als Führungskonzept kundenzentrierten und netzwerkbasierten unternehmerischen Handelns in postindustrieller Wirtschaft	8
4. Supply Chain Management als Führungskonzept netzwerkbasierten und kundenzentrierten unternehmerischen Handelns in postindustrieller Wirtschaft	10
5. Abgrenzung der Führungskonzepte Supply Chain Management und Integrativ-Prozessuales Marketing und Fazit	13

Abkürzungsverzeichnis:

a. a. O.	an anderem Ort
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
etc.	et cetera
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannt
o. S.	ohne Seitenangabe
S.	Seite
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1:	Veränderungen der anbieter- und nachfragerseitigen Handlungsrahmen in postindustrieller Wirtschaft	5
Abbildung 2:	Unternehmerischer Entscheidungs- und Handlungsrahmen in postindustrieller Wirtschaft	6
Abbildung 3:	Integrativ-Prozessuales Marketing und Supply Chain Management als einander ergänzende Konzepte kundenzentrierten und netzwerk-basierten unternehmerischen Handelns in postindustrieller Wirtschaft	7
Abbildung 4:	Integrativ-Prozessuales Marketing zum Management von Transaktionskreisläufen, -prozessen und -netzwerken	9
Abbildung 5:	Beispielhafte Darstellung einer Supply Chain	11
Abbildung 6:	Zeitliche, funktionale und relationale Abhängigkeiten innerhalb einer virtual business entity	13
Abbildung 7:	Konzeptionelle und praktische Anschlussfähigkeit von SCM und IPM	14
Abbildung 8:	Morphologischer Kasten „World of SCM and IPM“	15

1. Problemstellung und Zielsetzung

Die Betriebswirtschaftslehre und hier insbesondere die Marketingwissenschaft stellt sich aktuell als heterogenes Nebeneinander einer Vielzahl konkurrierender Paradigmen (z.B. funktionaler, verhaltenswissenschaftlicher, systemischer oder neo-institutionenökonomischer Ansatz²), Denkschulen (z.B. continental oder american understanding) und Forschungsprogramme (z.B. transaktionskosten- oder informationsökonomieorientierte Forschungsprogramme) dar und harrt bis heute der viel beschworenen Herausbildung einer sie integrierenden Marketing-Normalwissenschaft. Dies ist insofern erklär- und hinnehmbar sowie wissenschaftstheoretisch einzuordnen, als sich Theorien und damit ganze Paradigmen zwar ständigen Überprüfungen an der Realität stellen müssen, dies nach Lakatos bei Falsifizierung jedoch nicht ad hoc zu der von Popper geforderten Totalablehnung führen muss. Statt dessen ist gegenseitige Kritik in der Regel Ausgangspunkt eines Aushandlungsprozesses innerhalb und zwischen den jeweiligen, sie vertretenden Scientific Communities, der zum Entstehen neuer integrierender Denkschulen führen kann, dies im Falle des Marketing jedoch noch nicht getan hat.³

Ähnliches gilt für die ebenfalls noch junge betriebswirtschaftliche Disziplin „Einkauf und Logistik“. Hier besteht ebenfalls - auch aufgrund organisatorisch verfestigter und finanziell gestützter Institutionalisierung eines umfangreichen Forschungsprogramm-Pluralismus in Form entsprechender Lehrstühle und ihrer Netzwerke - nicht nur eine enorme Begriffs- und Definitionenvielfalt, sondern darüber hinaus eine grundsätzliche Uneinigkeit darüber, was überhaupt Forschungsgegenstand, was Bezugsrahmen, was zugrunde zu legende Theorien des Fachbereiches zu sein haben. Da „(...) the communities of professionals representing the functional areas of logistics, production planning and control, and procurement and contract management have each evolved their own particular views (...)“⁴, scheinen auch die Zusammenhänge und Inhalte der verwandten, hier verortbaren wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsbereiche Einkauf, Beschaffung, Materialwirtschaft, Supply Management, Supplier Relationship Management, (Daten-, Waren-) Logistik, Transportwirtschaft, etc. forsch(er)gemeinschaftübergreifend nicht eindeutig abgrenzbar. Es besteht wenig Einigkeit über jeweilige Führungsansprüche, strategische Orientierungen, Ziele, Zielsysteme, Tragweiten, Kardinalitäten und Zeitdimensionen, etc. sowie über Zusammenhänge sowohl untereinander als auch zu Nachbardisziplinen, wie z.B. dem Marketing.

Dabei weist dies zunächst nicht auf ein grundsätzliches Manko hin. Folgt man der Vorstellung Nancy Cartwrights⁵, die die moderne „dappled world“ als nur durch ein „patchwork of laws“ (ein gleichzeitiges und gleichwertiges Nebeneinander paradigmatischer Vorstellungswelten und Forschungsrichtungen) erklärbar versteht, so hat die beschriebene Forschungsprogrammvielfalt zweifelsfrei ihre Existenzberechtigung. Interpretiert als jeweils reduktionistische Abstraktionen von der komplexen, systemischen Realität, die immer nur ausgewählte Bereiche von ihr erklären können, aber in ihrer Fülle zum vollständigen Verständnis beitragen, kann jedem der vielen verschiedenen Denk- und Modellansätze innerhalb der genannten betriebswirtschaftlichen Disziplinen besondere Bedeutung und Relevanz zugestanden werden. Allerdings besitzt die so legitimierbare Parallelität institutionalisierter Forschungsprogramme und -schulen in „Einkauf und Logistik“ und Marketing nur so lange ihre Existenzberechtigung, wie sie echten wissenschaftlichen Fortschritt erlaubt und die zwischen ihnen herrschende kritisch-konstruktive Ideenkonkurrenz alleine die Generierung von realitätsnahen Erklärungs- und Problemlösungsmodellen für betriebswirtschaftliches Handeln und Entscheiden zu ermöglichen in der Lage ist.

Diese Voraussetzung scheint angesichts des fortschreitenden Übergangs von industrieller zu postindustrieller Wirtschaft⁶ und immer umfassender möglicher werdender Produktion und Medialisierung von Information auf Basis moderner Informations- und Kommunikationstechnologien jedoch immer weniger gegeben. Denn mit steigendem Entmaterialisierungsgrad des Wirtschaftsprozesses⁷ und wachsender Ökonomisierung des Gesellschaftsprozesses⁸ und ihrer zunehmenden Vernetzung als den

² Einen gute Überblick über die herrschende Paradigmenvielfalt im Marketing bieten Mattmüller, Roland/ Tunder, Ralf (1997): Zur theoretischen Basis der Marketingwissenschaft, Band 5 der Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der European Business-School, Schloss Reichartshausen, S. 13ff.

³ Vgl. u.a. Chalmers, Alan (2001): Wege der Wissenschaft – Einführung in die Wissenschaftstheorie, 5. völlig. überarb. und erw. Aufl., Berlin und Ackermann, R. (1976): The Philosophy of Karl Popper, Amherst, University of Massachusetts.

⁴ Reeds, James D. (2004): Will the real definition of Supply Chain management please stand up, nicht mehr öffentlich einsehbarer Abstract des Autors für die Website des Institute for Supply Management, San Diego, <http://scmi.sandiego.edu>.

⁵ Vgl. z.B. Nancy Cartwright (2000): The Dappled World: A Study of the Boundaries of Science.

⁶ Vgl. Bell, Daniel (1996): Die nachindustrielle Gesellschaft, Neuausgabe, Frankfurt/Main.

⁷ Vgl. Hutter, Michael (2001): Die Entmaterialisierung des Wertschöpfungsprozesses, in: Hutter, Michael (Hrsg.): e-conomy 2.0, Marburg, S. 35-48.

⁸ Vgl. u.a. Frank, Georg (1996): Aufmerksamkeit – Die neue Währung, Telepolis (20.03.1996), <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/auf/6313/1.html> (07.02.2002) oder Frank, Georg (1998a): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf,

zentralen Kennzeichen dieses Wandels „ (...) new perspectives have emerged that have a revised logic focused on intangible resources, the cocreation of value, and relationships“⁹; Neue Perspektiven also, die einen aktuell immer weitere Bereiche von Betriebswirtschafts-¹⁰ und Haushaltswirtschaftslehre¹¹ und -praxis betreffenden und erfassenden, umfassenden Wandel in der fundamentalen Weltansicht erfordern: Unternehmerisches Handeln kann nicht mehr als aus der Eigenperspektive (product- und/oder market- bzw segment-centered-view), sondern zunehmend als alleine aus der Sicht von Transaktionspartnern (customer-centered view) analysier- und ausgestaltbar verstanden werden.¹²

Diese veränderte Welt-Sichtweise - die sich weniger auf Theorien, theoretische Bezugsrahmen oder ganze Forschungsprogramme selber, als vielmehr auf die grundsätzliche Refokussierung und Reorientierung im Rahmen ihrer Anwendung und Weiterentwicklung auswirkt - scheint zunehmend das denkschulen- und paradigmengreifende, verstärkte Bemühen notwendig werden zu lassen, statt weiterer Separation und Abgrenzung „(...) die jeweilige theoretische Perspektive zum einen zu explizieren und zum andern zu hinterfragen“ und zu untersuchen, welche dieser anderen theoretischen Perspektiven zur Verfügung stehen“¹³, sowie zu bestimmen, wie sich dies auf Selbstverständnis und Verhältnis untereinander auswirkt. Mit bemerkenswerten Folgen z.B. sowohl für die interne Entwicklung der Disziplinen Marketing und „Einkauf und Logistik“ als auch ihr Verhältnis zueinander. Denn die zunehmende Veränderung¹⁴ und Vernetzung von Unternehmens-, Markt- und Haushaltsprozessen „(...) challenges marketing to become the predominant organizational philosophy and to take the lead in initiation and coordinating a market driven perspective for all core competencies“¹⁵, führt dazu, dass vermehrt die Verschmelzung traditioneller Forschungsbereiche der Disziplin „Einkauf und Logistik“ „(...) into a holistic and strategic approach to operations, materials, and logistics management (...)“¹⁶ gefordert wird und treibt die Diskussion über die seit Converse wiederholt gestellte Frage nach dem Zusammenhang zwischen Marketing und „Einkauf und Logistik“¹⁷ an.

Zu Letzterem soll auch vorliegende Arbeit beitragen, indem im Folgenden die Grundlagen des beschriebenen, sich aktuell vollziehenden allgemeinen grundsätzlichen Perspektivenwechsels und ihre Auswirkungen auf Marketing und „Einkauf und Logistik“ näher untersucht und verdichtet werden. Es soll auf diese Weise deutlich werden, dass es hier neuere, integrierte und verstärkt netzwerkorientierte Forschungs- und Denkansätze sein müssen, die der Forderung nach verstärkter Kundenfokussierung (sowohl auf der supply- als auch auf der demand-side) gerecht werden können. Darauf aufbauend werden mit dem Integrativ-Prozessualen Marketingansatz¹⁸ für das Marketing und dem Konzept des Supply Chain Managements¹⁹ für „Einkauf und Logistik“ zwei zukunftsfähige Ansätze vorgestellt und wissenschaftstheoretisch verortet, die nicht nur dieser Anforderung genügen, sondern als komplementäre Führungskonzepte unternehmerischen Handelns in postindustrieller Wirtschaft verstanden werden können. Sie werden abschließend zueinander in Beziehung gesetzt und mit Hilfe eines einfachen morphologischen Kastens voneinander abgegrenzt.

Carl Hanser Verlag oder Frank, Georg (1998): Jenseits von Geld und Information, in: Telepolis (09.11.1998), <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/auf/6313/1.html> (07.02.2002).

⁹ Vargo, Stephen L./ Lusch, Robert F. (2004): Evolving to an new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, Nr. 1, S. 1.

¹⁰ Vgl. Day, George S. (1999): Market driven Strategy – Process for creating Value, New York.

¹¹ Vgl. z.B. Bömmel, Hermann van (2001): Konsumentensouveränität: Neue Gestaltungsoptionen des Konsumenten in der postindustriellen Wirtschaft, Inaugural-Dissertation, Witten-Herdecke, S. 66ff oder Haase, Michaela (2003): Die Perspektive der Informationsökonomik und der Neuen Institutionenökonomik auf die Verbraucherbeforschung, in: Verbraucherbeforschung in Deutschland, Verbraucherzentrale Bundesverband, S. 1-17.

¹² Vgl. Sheth, Jagdish N./ Sisodia, Rajendra S./ Shama, Arun (2000): The antecedents and consequences of customer-centric marketing, in: Journal of the academy of marketing science, Vol 28, Nr. 1, S. 55f.

¹³ Vgl. Tomczak, Torsten (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft – Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz, in: Marketing ZFP, Heft 2, 2. Quartal 1992, S. 77-87.

¹⁴ Vgl. Weiber, Rolf (2000): Herausforderung E-Business: Mit dem Informations-Dreispung zu Wettbewerbsvorteilen auf den Märkten der Zukunft, in: Weiber, Rolf (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, S. 1-35.

¹⁵ Vargo, Stephen L./ Lusch, Robert F. (2004): a.a.O..

¹⁶ Tan, Keah Choon (2001): A framework of supply chain management literature, in: European Journal of Purchasing and Supply Management, Nr. 7, S. 39.

¹⁷ Vgl. z.B. Svensson, Göran (2002): The theoretic foundation of supply chain management – A functionalist theory of marketing, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32, Nr. 9, S. 747ff oder Min, S./ Mentzer, J.T. (2000): The role of marketing in supply chain management, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 30, No. 9, S. 765-787.

¹⁸ Vgl. Mattmüller, Roland (2000): Integrativ-Prozessuales Marketing - Eine Einführung, Wiesbaden.

¹⁹ Vgl. Busch, Axel/ Danglmeier, Wilhelm (2004): Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Auflage. Wiesbaden.

2. Postindustrielle Wirtschaft forciert die Annäherung von Marketing und Einkauf & Logistik

Die oft und gerne gebrauchten Schlagworte Informations-, Netzwerk- oder Aufmerksamkeitsökonomie erfassen und umschreiben auf eingängige Weise die Gründe dafür, dass beim Übergang von industrieller zu postindustrieller Wirtschaft in nachindustrieller Wissensgesellschaft drastische Veränderungen von Haushalts-, Markt- und Unternehmensprozessen²⁰ insbesondere auf Konsumgütermärkten möglich wurden, die zu grundlegend neuen, empirisch nachweisbaren Tendenzen und Gesetzmäßigkeiten im Wirtschafts- und Gesellschaftsgeschehen (z.B. zunehmende Grenzerträge der Produktion und zunehmender Grenznutzen des Gebrauchs)²¹ geführt haben und noch führen.

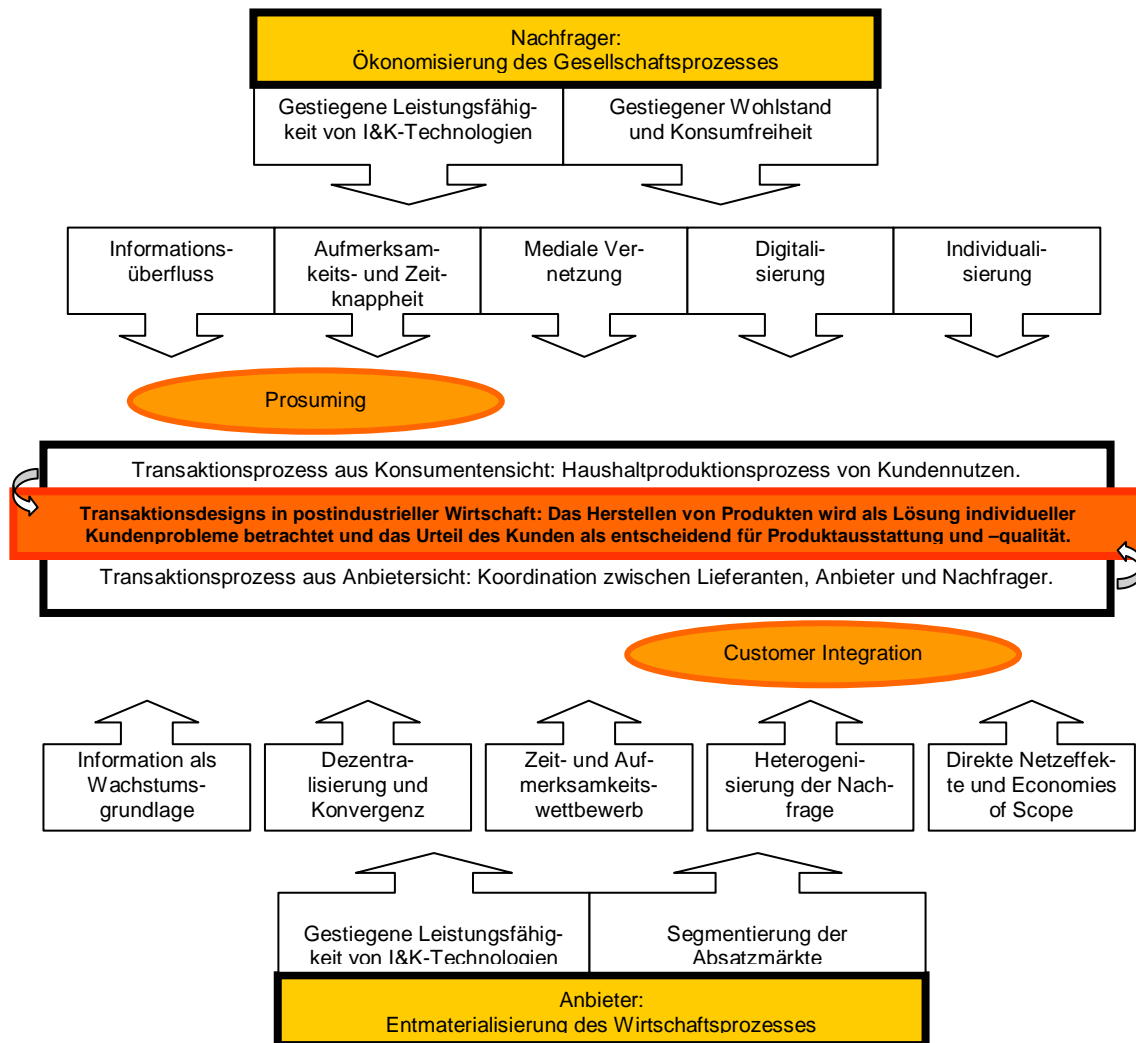


Abbildung 1: Veränderungen der anbieter- und nachfragerseitigen Handlungsrahmen in postindustrieller Wirtschaft

Im Zuge der revolutionären Steigerung der technologischen Leistungsfähigkeit moderner Informations- und Kommunikations- (I&K-) Technologien Informationen nicht nur zu er- und verarbeiten, sondern auch zueinander in Beziehung zu setzen, wandeln sich gerade dort jedoch nicht nur die situativen und individuellen Möglichkeiten, Einzeltransaktionen auszugestalten und auszunutzen²², sondern auch die grundsätzlichen Rollen-, Aufgaben- und Machtverteilungen zwischen Transaktionspartnern allgemein:

²⁰ Vgl. z.B. Ridderstrale, Jonas/Nordström, Kjell A. (2000): Funky Business: Wie kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringen, London oder Mulgan, Geoff (1998): Connexity - Responsibility, Freedom, Business and Power in the new Century, London.

²¹ Vgl. Weiber, Rolf (2002): Die empirischen Gesetze der Netzwerkökonomie - Auswirkungen von IT-Innovationen auf den ökonomischen Handlungsrahmen, in: Die Unternehmung, 56. Jahrgang, Heft 5, S. 269-294.

²² "Today, under the impact of informations technology and the resulting globalization of markets and production, new methods of combining activities into offerings are producing new opportunities for creating value." Norman, Richard/ Ramirez, Rafael (1993): From value chain to value constellation: Designing interactive strategy, in: Harvard Business Review, July-August, S. 68.

Eine „... eindeutige Verteilung der Rollen von Anbieter und Nachfrager in der Transaktionsbeziehung (...) ist nicht mehr möglich“²³, da es angesichts eines zunehmend entmaterialisierten Wirtschaftsprozesses in verstärkt ökonomisierten Gesellschaften mehr und mehr interaktive, sich über alle Phasen des Wertschaffungsprozesses erstreckende Informations- und Kommunikationsprozesse sind, die für einen für alle Transaktionspartner erfolgreichen Abschluss von Transaktionsprozessen entscheidend sind. „Der eine wie der andere ist transaktionsinstitutional zugleich Anbieter als auch Nachfrager von systemspezifischen (Anm. d. Verf.: zunehmend informationsbasierten) Transaktionsobjekten beziehungsweise (Anm. d. Verf.: zunehmend kommunikationsbasierten) -leistungen“²⁴.

Für (Letzt-)Nachfrager verstärkt sich mit gestiegener Konsumfreiheit (bei wachsender Substituierbarkeit von Produkten und flexiblerer Disponierbarkeit privater Einkommen) - angesichts wachsender Knappheit temporaler und psychischer Ressourcen und im Zuge einer Vielzahl weiterer Entwicklungen (vgl. Abb. 1) - die Notwendigkeit und Gelegenheit, sich in die sie betreffenden Transaktionsprozesse einzugliedern, sich aktiver in den zunehmend durch Informationsaustausch und Kommunikation geprägten Produktionsprozess zu integrieren, ihn mehr und mehr als selbstverantwortlich ausgestaltbaren Nutzenproduktionsprozess zu begreifen („Consumers (Anm. d. Verf.: /customers) have been increasingly engaging themselves in an active and explicit dialogue with manufacturers of products and services. (...) They have moved out of the audience and onto the stage.“²⁵). Und auch anbieterseitig haben sich die Umstände und Möglichkeiten verändert, unter denen Markt- und Unternehmensprozesse durchgeführt und koordiniert werden (können). Da diesbezügliche Informationen nun in aufeinander abgestimmten, einheitlichen Funktionsflüssen organisierbar sind und die entsprechenden Produktions- und Arbeitsabläufe sowie Kommunikations- und Transaktionsprozesse derart zusammengefasst werden können, dass die zu gestaltenden intra- und interorganisationalen Schnittstellen in und zwischen allen relevanten Transaktionsparteien zunehmend fließender und koordinierbarer werden²⁶, wird die aktive Einbindung aller am Werthervorbringungsprozess Beteiligten nötig und möglich. Wettbewerb wird also immer stärker zu einem Prozess, in den der Konsument/Kunde sich aktiv integriert²⁷, ja integrieren muss und innerhalb dessen „(...) the ultimate success of single business will depend on management’s ability to integrate the company’s intricate network of business relationships.“²⁸

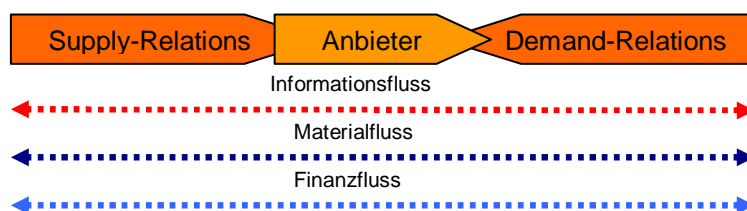


Abbildung 2: Unternehmerischer Entscheidungs- und Handlungsrahmen in postindustrieller Wirtschaft

Dieser zunehmende Verlust der klaren Trennung von Produktion, Transaktion und Konsumtion²⁹ und ihrer Integration in ganzheitlichen Co-Produktionsprozessen begründet die allgemeine, in der Wirtschaftspraxis wahrnehmbare und mit Hilfe neuer Managementkonzepte (z.B. der „Customer Integration“ oder „Mass Customization“) abzubilden versuchte, verstärkte Berücksichtigung der wachsenden Bedeutung der Beziehungsqualität zwischen Anbietenden und Nachfragenden bei der Ausgestaltung von Transaktionsdesigns (customer-centric view) und der zu ihrer Optimierung notwendigen physi-

²³ Tunder, Ralf (2000): Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung: Hintergründe, Konzeptionalisierung und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden, S. 90.

²⁴ Tunder, Ralf (2000): a.a.O..

²⁵ Pralahad, C. K./ Ramaswamy, Venkatram (2000): Co-opting Customer Competence, in: Harvard Business Review, January-February 2000, S. 80.

²⁶ Vgl. Weiber, Rolf/ McLachlan, Christopher (2000): Wettbewerbsvorteile im Electronic Business, in: Weiber, Rolf (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, S. 133ff.

²⁷ Vgl. Guarlerzi, D. (1998): Economic Change, Choice and Innovation in Consumption, in: Bianchi, M. (Hrsg.): The Active Consumer. Novelty and Surprise in Consumer Choice, 1. Aufl., London und New York, S. S. 57 und Bearse, P.J./ Karasek, R./ Noyelle, T.J./ Stanback, T.M. jr (1981): Services: The New Economy, New York, S. 32ff und Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation, Management, 5. aktualisierte Auflage, S. 2ff.

²⁸ Cooper, Douglas M./ Lambert, Martha C. (2000): Issues in Supply Chain Management, in: Industrial Marketing Management, Vol. 29, Issue 1, S. 65.

²⁹ Vgl. Bömmel, Hermann van (2001): Konsumentensouveränität: Neue Gestaltungsoptionen des Konsumenten in der postindustriellen Wirtschaft, Inaugural-Dissertation, Witten-Herdecke, S. 166ff.

schen und/oder virtuellen Vernetzung jeglicher unternehmerischer (holistic network perspective) Schnittstellen mit vor- und nachstehenden Value-Chain-Aktivitäten. Dabei unterstreicht die kunden-zentrierte Perspektive die besondere Bedeutung von „(...) understanding and satisfying the needs and wants, and resources of individual consumers and customers rather than those of mass markets or market segments“³⁰, da “Managers (...) have to realize that the customer is no longer interested in buying a product. The product, in fact, is no more than an artifact around which customers have experiences. What’s more, customers are not prepared to accept experiences fabricated by companies. Increasingly, they want to shape those experiences themselves, both individually and with experts or other customers.“³¹ Der Vernetzungsgedanke hingegen basiert auf der Erkenntnis, dass „... there are dependencies between companies in a competitive marketplace“ und dass „these time-, relationship- and functional-dependencies lead to the necessity of cooperation and coordination between companies` business activities in order to achieve internal, and in some cases mutual goals.“³² Beide Ideen gemeinsam forcieren ein verstärkt integratives Verständnis sowohl der Aufgaben von Marketing als auch der von „Einkauf und Logistik“. Denn während in der Vergangenheit Restrukturierungsmaßnahmen vorwiegend auf die Umgestaltung unternehmensinterner Prozesse gerichtet war, gewinnt die Kooperation verschiedener Unternehmen und Konsumenten entlang der Wertschöpfungskette Bedeutung, wächst also die Notwendigkeit zur Optimierung und Koordination aller die Supply-Relations und Customer-Relations eines Unternehmens bestimmenden Aktivitäten (vgl. Abb.2). Unternehmerischer Erfolg wird mehr und mehr als „... a function of the collective knowledge available to the whole system - an enhanced network of traditional suppliers, manufacturers, partners, investors and customers“³³ und Ergebnis der unternehmensinternen Optimierung wie auch der Verbesserung unternehmens- und transaktionspartnerübergreifender Prozesse verstanden, da sowohl Leistungserstellung als auch -begründung zunehmend durch Co-Kreations/ Co-Produktionsprozesse³⁴ gekennzeichnet sind.

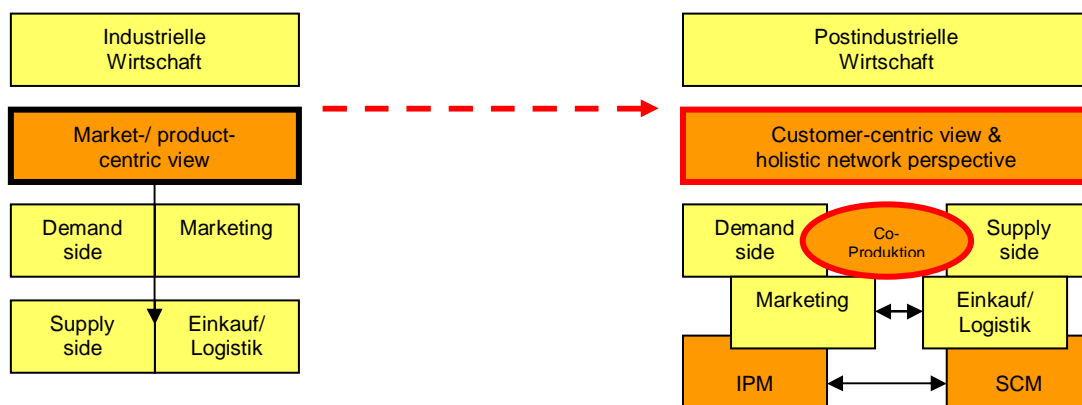


Abbildung 3: Integrativ-Prozessuales Marketing und Supply Chain Management als komplementäre Konzepte kundenzentrierten, netzwerkbasierten unternehmerischen Handelns in postindustrieller Wirtschaft

Die beschriebenen Tendenzen finden jedoch nicht nur in der Wirtschaftspraxis gesteigerte Berücksichtigung. Die veränderte, supply- und demand-side integrierenden Sicht des unternehmerischen Handlungsrahmens ist sowohl im Marketing als auch in „Einkauf & Logistik“ Basis einer sich lebhaft entspannenden Diskussion eines forschungsprogramm- und disziplinenübergreifenden potentiellen Paradigmenwechsels. So prophezeit Kotler seit geraumer Zeit, dass “the very nature of network organization, the kinds of theories useful to its understanding, and the potential impact on the organization of consumption all suggest that a paradigm shift for marketing may not be far over the horizon“³⁵, so for-

³⁰ Sheth, Jagdish N./ Sisodia, Rajendra S./ Shama, Arun (2000): a.a.O., S. 57f.

³¹ Pralahad, C. K./ Ramaswamy, Venkatram (2000): a.a.O., S. 83. Bemerkenswert ist auch Gummesson's Einschätzung: „Customers do not buy goods or services: They buy offerings which render services which create value. (...) The shift in focus to services is a shift from means and the producer perspective to the utilization and the consumer perspective.“ Gummesson, Evert (1998): Relationship Marketing: It's role in the Service Economy, in: Glynn William J./ Barnes, James G. (Hrsg.): Understanding Services Management, New York, S. 250.

³² Svensson, Göran (2002): a.a.O., S. 747ff.

³³ Pralahad, C.K./ Ramaswamy, Venkatram (2000): a.a.O., S. 81.

³⁴ Vgl. z.B. Pralahad, C. K. (2004): The co-creation of value, in: Invited Commentaries of „Evolving to a new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 18, Nr. 4, S. 23. oder Bullinger, H. J./ Brettreich-Teichmann, W./ Fröschle, H.-P. (1995): Das virtuelle Unternehmen – Koordination zwischen Markt und Hierarchie, in: Office Management, Nr. 12, S. 18.

³⁵ Achrol, Ravi/ Kotler, Philip (1999): a.a.O., S. 162.

dernten Lush und Vargo fulminant im Januar 2004 eine "new dominant logic for marketing"³⁶, so proklamieren Cooper und Lambert, dass „(...) the emerging paradigm of internetwork competition and that the successful integration and management of key business processes across members of the supply chain will determine the ultimate success of the single enterprise“³⁷; so wird es aber auch möglich, bereits bestehende Forschungsansätze beider Disziplinen zu re-interpretieren und als postindustriellen Wirtschaftswelten angemessene Konzepte zu erkennen. Wie im Folgenden zu zeigen sein wird, sind es insbesondere das Integrativ-Prozessuale Marketingverständnis (IPM) und das Konzept des Supply Chain Managements (SCM), die einander ergänzend, dementsprechend „neu erkannt“ werden können (vgl. Abb. 3). Sie werden nun jeweils kurz vorgestellt, indem ihre wissenschaftstheoretische Entstehungsgeschichte ausgeleuchtet, ihre disziplineninterne Verortung vorgenommen, ihre Besonderheiten dargelegt, ihre Angemessenheit in Bezug auf postindustrielle Wirtschaft hinterfragt und sie abschließend einander gegenübergestellt werden.

3. Integrativ-Prozessuales Marketing als Führungskonzept kundenzentrierten und netzwerkorientierten unternehmerischen Handelns in postindustrieller Wirtschaft

Der kontinuierliche technologische, ökonomische und gesellschaftliche Wandel ist in modernen Ökonomien die einzige Konstante. Fortschritts-, Entwicklungs- und Veränderungsspiralen drehen sich ohne Unterlass. Immer neue Technologien ermöglichen immer neue Businessmodelle, immer umfassendere technische, soziale und organisationale Veränderungen vollziehen, verfestigen sich. Generell sind Märkte deshalb durch immense Komplexität bei grundsätzlich einem Mehr an Wettbewerb für alles und überall, omnipräsenten Informationsüberfluss bei weitgehender Austauschbarkeit von Angeboten, Deregulierung, Dezentralisierung und Globalisierung, Unsicherheit und Unvorhersagbarkeit geprägt.³⁸ In diesem veränderten anbieter- und nachfragerseitigen Entscheidungs- und Handlungsrahmen ist Kundennutzen wie oben gezeigt verstärkt nur noch kreierbar „(...) throughout the relationship by the customer, partly in interactions between the customer and the supplier or service provider. The focus is not on products but on the customers` value-creating process where value emerges for customers and is perceived by them.“³⁹ Dies stellt das angewandte Marketing verstärkt vor die Aufgabe, der dadurch notwendig werdenden, zunehmenden, physischen und virtuellen Vernetzung von Anbieter- und Nachfragerseite im Rahmen von Co-Produktionsprozessen bei der Analyse und der Ausgestaltung von Transaktions- und Austauschprozessen gerecht werden zu müssen. Denn: „Mit dem Schwenk von der Produktorientierung zu einer Problemlösungsorientierung ist eine andere Form ökonomischer Rationalität verbunden. Effizienz und damit das Knappheitsparadigma ist nicht mehr die ökonomische Leitkategorie, sondern wird zu einer unterstützenden Aktivität. Statt dessen rückt das konkrete Problem, das Bedürfnis des Endkonsumenten in den Fokus der ökonomischen Aktivität.“⁴⁰

Was der Marketingpraxis trotz dieser beschriebenen radikalen Veränderungen regelmäßig gelingt⁴¹, scheint sich allerdings nicht ohne weiteres auf die Marketingforschung übertragen zu lassen. Ihr fällt es zunehmend schwerer ihrer ureigensten Aufgabe, zur Lösung der wichtigen Probleme der ökonomischen, insbesondere einzelwirtschaftlichen Praxis beizutragen, gerecht zu werden. Zum einen, da sie sich als stark expandierendes Unternehmen darstellt, das sich immer schwerer überblicken lässt⁴² und „(...) mithin stark von Esoterik, Epigonentum, Modeerscheinungen und Versäumnissen geprägt“⁴³ zu sein scheint. Zum anderen, da die Implikationen des oben beschriebenen Wandels zwar alle unter dem Begriff Marketing subsumierten Paradigmen, Denkschulen, Forschungsprogramm und Ansätze grundsätzlich dazu auffordern, die Möglichkeiten und Chancen einer verstärkten Effektivitätsorientierung (i.S. von Kundennutzenfokussierung) bei der Ausgestaltung von Transaktionsdesigns zu berücksichtigen

³⁶ Vgl. Vargo, Stephen L./ Lusch, Robert F. (2004): Evolving to an new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, Nr. 1, S. 1-17.

³⁷ Cooper, Douglas M./ Lambert, Martha C. (2000), a.a.O., S.

³⁸ Day führt diese Entwicklungen auf die fünf zentralen "driver" (1) connected knowledge economy, (2) globalizing, converging and consolidating industries, (3) fragmenting and frictionless markets, (4) empowered customers and consumers und (5) adaptive organizations zurück. Vgl. Day, George S./ Montgomery, David B. (1999): Charting new directions for marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, S. 6ff. Vgl. hierzu aber auch Abb. 1 auf S. 5 dieses Aufsatzes.

³⁹ Grönroos, Christian (2000): Service Management and Marketing, West Sussex, S. 24f.

⁴⁰ Bömmel, Hermann van (2001): a.a.O., S. 215. Vgl. hierzu auch Sheth, Jagdish N./ Sisodia, Rajendra S. (1995): Feeling the heat: Making Marketing more productive, in: Marketing Management, Vol. 4, Nr. 2, S. 8-23.

⁴¹ Vgl. z.B. Surowiecki, James (2004): The decline of brands, in: Wired, November 2004, S. 205-209.

⁴² Vgl. Schanz, Günther (1979): Das Knappheitsargument in der ökonomischen Theorie, in: ZfbF, 31 (1979), S. 432-439.

⁴³ Dichtl, Erwin (1998): Neue Herausforderungen für Theorie und Praxis des Marketing, in: Marketing ZFP, Heft 1, S. 47.

sichtigen, jedoch in der Regel nicht in der Lage sind, einen derartigen Wechsel der neu zu fokussierenden Leitkategorie abzubilden. Nach der langen Entwicklung von der funktionellen Schule Gutenbergs über das Marketing der 60er Jahre und seinen prägenden Widerstreit von verhaltenwissenschaftlichen und neo-institutionenökonomischen Ansätzen hin zur Marketing Management School (Kotler, Meffert, etc.) und ihrer instrumentellen Orientierung - sie alle wurden vor dem Hintergrund erfolgreicher Massenproduktion und -kommunikation entwickelt - scheint die Vorstellung, eines als Nachfragemanagement verstandenen Marketing, nur schwerfällig zurückzuweichen. „Marketing management has traditionally viewed as demand management. The focus had been on the product, and the role of the marketing function was to stabilize demand through promotional sales, couponing, price adjustment to meet the product sales goals of the organisations.“⁴⁴ Doch „however, as the focus of marketing moved away from distribution and towards the process of exchange, economists began to perceive the accepted view of marketing adding time, place, and possession utility as inadequate.“ So wie z.B. Kotler und Achrol, die neuerdings sogar noch einen Schritt weiter gehen, indem sie dem Marketing den „... shift from being an agent of the seller to being an agent of the buyer, from being a marketer of goods and services to being a customer consultant and manager of his or her saleable consumption assets“⁴⁵ prophezeien und der visionären Forderung Aldersons aus der Mitte des letzten Jahrhunderts neue Nahrung geben: "What is needed is not an interpretation of the utility created by marketing, but a marketing interpretation of the whole process of (Anm.d. Verf.: co-) creating utility.“⁴⁶

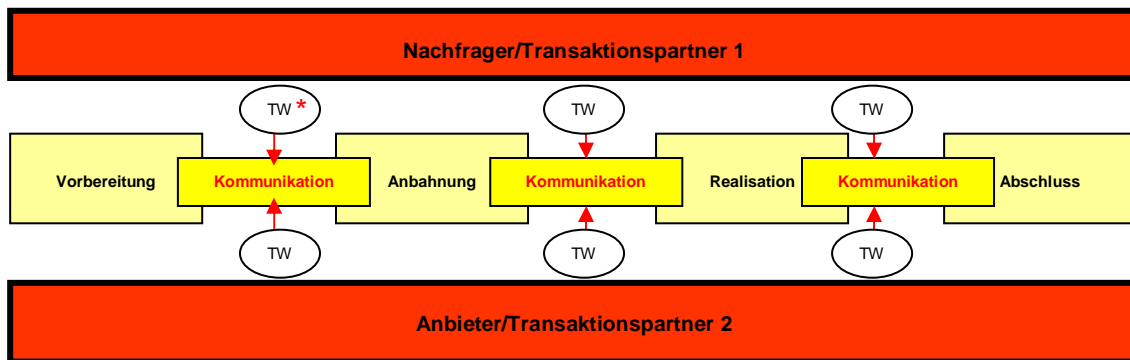


Abbildung 4: Integrativ-Prozessuales Marketing zum Management von Transaktionsprozessen, -ketten und -netzwerken

Das Marketing-Konzept, dass dieser Forderung am ehesten gerecht wird und sowohl dem Beziehungsaspekt zu allen relevanten Zielgruppen und hier besonders dem Endkunden durch explizite Integrationsorientierung am ehesten gerecht wird und auch den Vernetzungsgedanken trotz dyadischem Kern durch seine ausdrückliche Prozessorientierung abzubilden in der Lage ist, scheint aktuell der Integrativ-Prozessuale Marketingansatz (IPM) von Mattmüller⁴⁷ zu sein. Er stellt den jeweils durch Transaktionspartner wahrgenommenen Transaktionskosten ebensolche Transaktionsnutzen gegenüber, wobei sich aus ihrer Gegenüberstellung ein individueller Transaktionswert (*) ableiten lässt, der mit Hilfe von Transaktionsprozessen - in postindustrieller Wirtschaft also in erster Linie Informations- und Kommunikationsprozessen - beeinflusst werden kann. Das Marketing hat diesem Verständnis gemäß die Aufgabe, die Analyse und Ausgestaltung von Transaktionsprozessen/ -ketten/ -netzwerken zwischen Marktparteien permanent und systematisch mit dem Ziel durchzuführen, durch den kontinuierlichen Abgleich von Interessen und der Erfüllung von Bedürfnissen (also von Transaktionswerten) ein Transaktionsdesign zu finden, das die Zielsysteme aller Transaktionspartner bestmöglich erfüllt. Dabei werden alle relevanten Prozesse, die zur Vorbereitung, Anbahnung, Realisierung und dem Abschluss einer Transaktion notwendig sind aus einer explizit customer-zentrierte Perspektive und mit dem Ziel die Zielgröße „effektive Effizienz“⁴⁸ zu optimieren koordiniert und organisiert: Vom Customer Relationship Management und der Marktkommunikation, über das Demand Management oder Order

⁴⁴ Sheth, Jagdish N./ Sisodia, Rajendra S./ Shama, Arun (2000): a.a.O., S. 61.

⁴⁵ Achrol, Ravi/ Kotler, Philip (1999): Marketing in the network economy, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special issue 1999, S. 146. (146-163)

⁴⁶ Alderson, Wroe (1957): Marketing Behaviour and Executive Action: A functionalist Approach to Marketing Theory, Homewood, S. 69.

⁴⁷ Mattmüller, Roland (2004): a.a.O., insbesondere S. 54ff.

⁴⁸ Sheth, Jagdish N./ Sisodia, Rajendra S. (1995): Feeling the heat: Making Marketing more productive, in: Marketing Management, Vol. 4, Nr. 2, S. 8-23.

Fullfillment zum Manufacturing, der Produktentwicklung, dem Procurement oder dem Supply Management. (Integrativ-Prozessuales) Marketing übernimmt diesem Verständnis entsprechend „steuernde Funktion zur Ausrichtung aller einzelwirtschaftlichen Aktivitäten in Absatz- und Beschaffungsmärkten“⁴⁹, um physische und/oder virtuelle horizontale und vertikale Transaktionsnetzwerke mit Kunden, anderen Partnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und deren Kunden, anderen Partnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen auszugestalten und kann somit als postindustriellen Wirtschaftswelten angemessenes Führungskonzept verstanden werden

4. Supply Chain Management als Führungskonzept netzwerkbasierter und kundenzentrierter unternehmerischer Handelns in postindustrieller Wirtschaft

Steigende Diversität und Komplexität von Teilen, Produkten und Varianten, zunehmende Lieferanten-, Kunden- und Distributionskanalvielfalt, wachsende Globalisierung und Liberalisierung des Wettbewerbs und kürzer werdende Produktlebenszyklen verändern unternehmerische Rahmenbedingungen seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts grundsätzlich gravierend (vgl. Abb.1) und verschärfen Wettbewerbe seitdem kontinuierlich erheblich. „Die Käufer sind anspruchsvoller geworden und nicht mehr bereit, organisatorisch bedingte Koordinationsprobleme wie lange Lieferzeiten oder Schnittstellenprobleme bei Prozessen zu akzeptieren. (...) Vielfach ist es so, dass auf besonders turbulenten Märkten Zeit und Flexibilität die entscheidenden Kriterien im Wettbewerb sind, wenn es darum geht, rasch und kostengünstig auf die sich ändernde Nachfrage eingehen zu müssen.“⁵⁰ Die Unternehmenspraxis reagierte auf den umfassenden Wandel und die daraus resultierenden Implikationen bis weit in die 80er Jahre des letzten Jahrhunderts hinein in der Regel zunächst mit Optimierungen innerbetrieblicher Abläufe. Business-Process-Re-Engineering, Lean-Production, Time-based-Management und anderen Managementkonzepte hatten das Ziel, innerbetriebliche Abläufe und unternehmensinterne Material- und Informationsflüsse effizienter zu koordinieren, zu synchronisieren, auszugestalten. Seit einigen Jahren allerdings wächst die Überzeugung, dass intraorganisationale Verbesserungen alleine nicht ausreichen, den Implikationen veränderter Wettbewerbsumfelder gerecht zu werden. Verstärkt steht „... die Schnittstellenproblematik, die auf der wachsenden Fragmentierung von Wertschöpfungsketten basiert und damit das Ergebnis der Aufteilung der Gesamtleistung auf verschiedene Unternehmen ist“⁵¹ im Fokus unternehmerischer Optimierungsbemühungen. Insbesondere, um dem „Bullwhip-Effekt“⁵², dem Aufschaukeln von Nachfrageverzerrungen, zu begegnen wird immer öfter auch die Optimierung unternehmensübergreifender Schnittstellen und Prozesse angestrebt. Dabei wird versucht, möglichst viele materielle und immaterielle Geschäftsprozesse der Wertschöpfungskette über Unternehmensgrenzen hinweg aufeinander auszurichten, durchgängig zu gestalten und zu steuern, um Angebot und Nachfrage besser koordinieren, Bestände deutlicher reduzieren, Zeitvorteile erfolgswirksamer nutzen und Kostenvorteile sicherer realisieren zu können. Im Idealfall soll dabei das der gesamten Liefer- oder Versorgungskette, also der (alle Entities, die ein Produkt/ eine Dienstleistung zum Endkunden transportieren umfassenden) Supply Chain, immanente Effizienzpotential ausgenutzt werden.

Das hinter diesen Bemühungen stehende Managementkonzept zur Gestaltung und Koordination der Informations- und Materialflüsse in unternehmensinternen und -übergreifenden Geschäftsprozessen wird allgemein als Supply Chain Management (SCM) bezeichnet (vgl. Abb. 5). Es gewinnt erst seit den 1990er Jahren verstärkt an Bedeutung, obwohl sein Ansatz bereits in den 80ern entwickelt wurde⁵³ und Einzelelemente bereits in den 70ern entstanden, „(...) as manufacturers experimented with

⁴⁹ Meyer, A./ Mattmüller, Roland (1999): Marketing, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, 3. vollst. überarb. u. wesentl. erw. Aufl., München, S. 812.

⁵⁰ Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T. (2003): a.a.O., S. 3f.

⁵¹ Baumgarten, Helmut/ Darkow, Inga-Lena (2004): Konzepte im Supply Chain Management, in: Busch, Axel/ Danglmeier, Wilhelm (Hrsg.): a.a.O., S. 93.

⁵² Vgl. z.B. Lee, H. L./ Padmanabhan, V./ Whang, S. (1997): The bullwhip effect in supply chains, in: Sloan Management Review, Vol. 38, S. 93-102.

⁵³ Der Begriff SCM wurde Anfang der 1980er Jahre erstmalig durch Oliver und Webber geprägt (Oliver, R.K./ Webber, M.D. (1992): Supply-Chain Management: Logistics catches up with Strategy, in: Christopher, M. (1992): Logistics - The strategic issues, 2nd ed., London, S. 63-75), wurde in der Folgezeit jedoch erst durch weitere Arbeiten von z.B. Jones, T.C./ Riley, D.W. (1987): Using inventory for competitive advantage through Supply Chain Management, in: International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 17, Nr. 2, S. 94-104 oder Houlihan, J.B. (1985 + 1987): International Supply Chain Management, in: International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 15, Nr. 11, S. 22-38 und Vol. 17, Nr. 2, S. 51-66, u.v.a. in der Scientific Community eingeführt.

strategic partnerships with their immediate suppliers.”⁵⁴ Bis heute liegt allerdings keine allgemein anerkannte Definition des SCM-Begriffs vor⁵⁵, da „(...) diese betriebswirtschaftliche Konzeption bei weitem noch nicht das Stadium der Produktreife erreicht hat“⁵⁶ und seine theoretische Fundierung noch nicht beendet ist⁵⁷, es also nicht den Status einer betriebswirtschaftlichen Disziplin für sich in Anspruch nehmen kann. Ob Supply Chain Management nun aber als eigenständiger Denkansatz oder als Sammelbegriff für eine Reihe unterschiedlicher Teilkonzepte (z.B. CPFR, QR, ECR, etc.), als Perspektive oder als Philosophie, als Strategie oder als reine Technik verstanden wird, durchgängig ist die Überzeugung, dass es grundsätzlich die Schnittstellen und Wirkungszusammenhänge zwischen innerbetrieblichen und/oder über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgehenden Prozessen sind, die aus Gesamtsicht optimiert werden müssen, wenn die Supply Chain den Anforderungen post-industrieller Wirtschaft an unternehmerisches Handeln entsprechend ausgestaltet sein soll. „SCM is a consequence of the increased necessity for holistic considerations in, between and across companies business activities and resources in and between marketing channels, in order to improve the overall performance towards the ultimate consumer in the marketplace.“⁵⁸

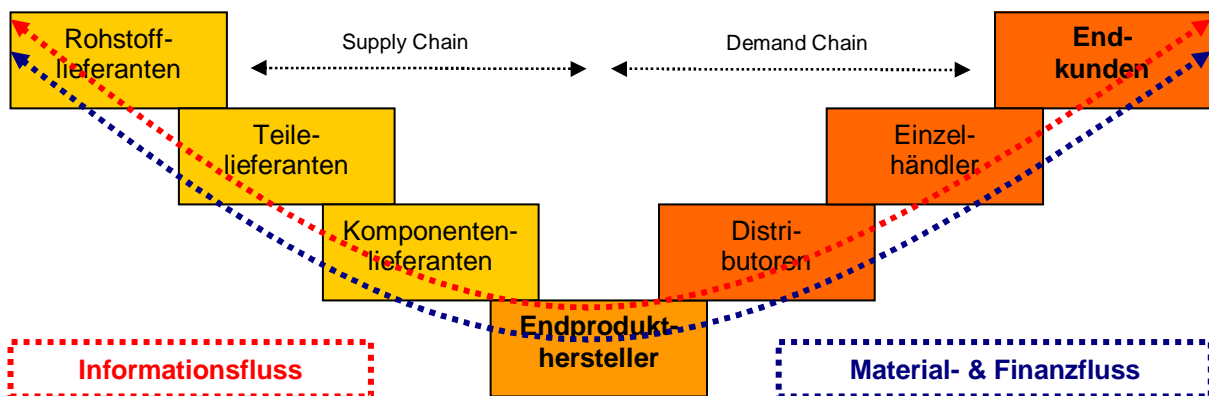


Abbildung 5: Beispielhafte Darstellung einer Supply Chain in Anlehnung an Kortmann/Lessing⁵⁹

Das Supply Chain Management strebt unter dem Primat der Effektivitätsorientierung (customer-centric view) die Ausnutzung unternehmensübergreifender Optimierungspotentiale für alle in den Kundennutzenkoproduktionsprozess involvierten Entities (holistic network perspective) an. Es kann deshalb als ein Führungskonzept verstanden werden, mit dessen Hilfe sowohl die kundenzentrierte als auch die Netzwerkperspektive (vgl. Punkt 2 dieser Arbeit) in den Mittelpunkt der Ausgestaltung von Transaktionsprozess- und Transvection-⁶⁰ Designs rücken kann. Zum einen, da das ihm zu Grunde liegende Verständnis der Supply Chain grundsätzlich über das traditionelle Kunden-Lieferanten-Verhältnis hinausreicht und auch die Demand-Chain zwischen Endprodukt-Hersteller und Endkonsument (vgl. Abb. 5) umfasst.⁶¹ Sie beschränkt sich demgemäß nicht nur auf die Transaktionen mit Lieferanten, sondern

⁵⁴ Tan, Keah Choon (2001): a.a.O., S. 41.

⁵⁵ So zählt und umschreibt Svensson 29 verschiedene Definitionen. Vgl. Svensson, Göran (2002): a.a.O., S. 737-739. Diese sind gemäß Delfman und Albers vier generischen Denkschulen zuweisbar, die wie folgt charakterisiert werden können: „By first adopting the functional chain-perspective we are confronted with the perception of business-to business relations as a chain of sequential tasks and/ or organizational elements. The linkage/logistics school shifts attention to the management of links between the elements, aware of the fact that interfaces are the source of variety problems in reality. The information school adds the information flows as important aspect of the supply chain process. The integration school draws attention to the single business process (...)“ Vgl. Delfmann, Werner/ Albers, Sascha (2000): Supply Chain Management in the global Context, Arbeitsbericht Nr. 102 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität zu Köln, S. 2-5.

⁵⁶ Göpfert, Ingrid (2004): Einführung, Abgrenzung und Weiterentwicklung des Supply Chain Managements, in: Busch, Axel/ Dangelmeier, Wilhelm (Hrsg.): a.a.O., S. 28.

⁵⁷ Busch und Dangelmaier sehen die Gründe hierfür „...zum einen in den unterschiedlichen Zielen, die insbesondere Praktiker verfolgen, und zum anderen in der unterschiedlichen Auffassung und Abgrenzung der Begriffe unternehmensweiter Logistik, Logistikmanagement und Produktionsmanagement.“ Busch, Axel/ Dangelmeier, Wilhelm (2004): a.a.O., S. 5.

⁵⁸ Svensson, Göran (2002): a.a.O., S. 734. (-754)

⁵⁹ Kortmann, J./ Lessing, H. (2000): Marktstudie: Standardsoftware für Supply Chain Management, ALB-HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 3, Paderborn, S. 3.

⁶⁰ Vgl. zum Begriff der „Transvection“ z.B. Alderson, Wroe/ Martin, Miles W. (1965): Towards a functionalist Theory of Transactions and Transvections, in: Journal of Marketing Research, Vol. 2, Mai 1965, S. 117-127.

⁶¹ Vgl. Busch, Axel/ Dangelmeier, Wilhelm (2004): a.a.O., S. 4.

beinhaltet auch die erforderlichen Informations-⁶², Finanz- und Materialflüsse zum Kunden⁶³, denn - wie oben gesehen - beginnt der für Kunden (Customer oder Consumer) wertschöpfende Prozess bereits mit der interaktiven Definition des Kundenproblems und der Entwicklung einer diesem Problem entsprechenden speziellen Lösung, an der die Ausgestaltung der folgenden Prozessphasen ausgerichtet werden muss, um sie realisierbar werden zu lassen. „A typical presentation of a supply chain is one wherein an „ultimate“ customer literally configures the contents and boundaries of the supply chain. That is, their demand drives the very existence of the supply chain, and thereby affects the performance and configuration of the relationships within it.“⁶⁴ Deshalb ist es naheliegend, dass das SCM zum anderen die gesamte Supply Chain als komplexes Gesamtsystem (als partnerschaftliches Wertschöpfungsnetzwerk) versteht⁶⁵, in dem alle beteiligten Unternehmen durch zeitlichen, funktionale und relationale Abhängigkeiten miteinander verbunden sind. Denn erst durch die unternehmensübergreifende Informationsversorgung und Kommunikation und die integrierte und koordinierte Steuerung und Planung auch aller anderen materiellen und finanziellen relevanten Produkt- und Geschäftsprozesse wird die Ausrichtung des gesamten F&E-, Logistik-, Produktions-, Distributions-, Customer-Relations-Netzwerkes auf den Endverbraucher und damit auf das Endprodukt ausrichtbar. „Supply chain management appears to treat all organizations within the value chain as a unified „virtual business entity“. It includes the activities such as planning, product design and development, sourcing, manufacturing, fabrication, assembly, transportation, warehousing, distribution and post delivery customer support. In a truly “integrated” supply chain, the final consumer pulls the inventory through the value chain instead of the manufacturer pushing the items to the end user.“⁶⁶

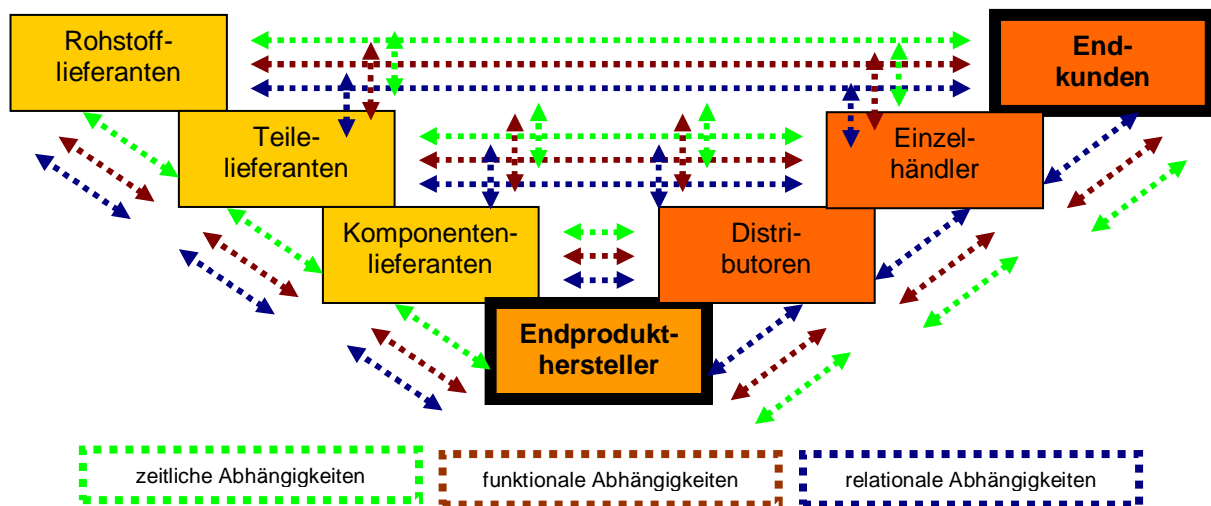


Abbildung 6: Zeitliche, funktionale und relationale Abhängigkeiten innerhalb einer virtual business entity

Das Supply Chain Management-Konzept hat sich in der aktuellen Wirtschaftspraxis bislang noch nicht durchgesetzt. Aufgrund geringer Integrierbarkeit bestehender Informations- und Kommunikationstechnologien, fehlendem interorganisationalem Vertrauen oder einfach nur Change-Mißmanagement konnte die ganzheitliche Integration der Supply Chain nur in wenigen Einzelfällen - zumeist in der Automobilindustrie - zu großen Teilen realisiert werden. Dennoch scheint seine visionäre Strahlkraft nicht nur auszureichen, die Zahl weiterer Umsetzungsbemühungen branchenübergreifend stetig zu steigern, sondern auch die Wirtschaftstheorie zur kontinuierlichen Beschäftigung mit seinen Grundgedanken zu motivieren. Allerdings besteht keine Einigkeit darüber, ob es sich beim SCM um eine Weiter-

⁶² Evans, Philip B./ Wurster, Thomas S. (1997): Strategy and the new economics of Information, in: Harvard Business Review, 75 (September-October), S. 72.

⁶³ Vgl. Busch, Axel/ Danglmeier, Wilhelm (2004): a.a.O., S. 4.

⁶⁴ Reeds, James D. (2004): a.a.O., S. 5. Eine äußerst lebendige und verständliche Beschreibung der entscheidenden Prozesse innerhalb einer Supply Chain liefert auch Göpfert, Ingrid (2004): a.a.O., S. 29f.

⁶⁵ Diesem Verständnis liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass "... any product or service is really the result of a complicated set of activities: Myriad economic transactions and institutional arrangements among suppliers and customers, employees and managers, teams of technical and organizational specialists." Norman, Richard/ Ramirez, Rafael (1993): Harvard Business Review, July-August, S. 68.

⁶⁶ Tan, Keah Choon (2001): a.a.O., S. 40.

entwicklung des Logistikmanagements⁶⁷, des Einkaufs⁶⁸ oder gar um einen eigenständigen Ansatz⁶⁹ handelt. Aus der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Disziplin „Einkauf und Logistik“ scheint es jedoch ohne weiteres möglich, das Supply Chain Management als eine ihrer höheren Entwicklungsstufen zu interpretieren, die es der Disziplin ermöglicht, den Anforderungen postindustrieller Wirtschaft gerecht zu werden. “It is still related to the original (...) domain and thus forces on the active management flow of goods and related information, but emphasizes inter-organisational aspects as well as cooperative relationships among the members of the entire supply chain.”⁷⁰ Interessanter erscheint deshalb die Frage nach der Abgrenzung des Supply Chain Management-Konzeptes vom Konzept der Integrativ-Prozessuales Marketing, da im Falle der Anschlussfähigkeit beider Konzepte, die Annäherung der Disziplinen Marketing und „Einkauf und Logistik“ (die zumindest aus der Sicht der letzteren als zwei unabhängige Forschungszweige zu verstehen sind) in den Bereich des Möglichen rücken könnte. Diese Überprüfung erfolgt nun im fünften und letzten Teil dieser Arbeit.

5. Abgrenzung der Führungskonzepte Supply Chain Management und Integrativ-Prozessuales Marketing und Fazit

Veränderte Entscheidungs- und Handlungsrahmen in postindustrieller Wirtschaft haben veränderte unternehmerische Zielsysteme zur Folge: Zum einen “the goal of business is not so much to make or do something of value for customers as it is to mobilize customers to take advantage of proffered density and create value for themselves.”⁷¹ Zum anderen ist die Schaffung dazu notwendiger Rahmenbedingungen und Ressourcen nur durch eine integrierte und koordinierte Gesamtleistung aller dazu notwendigen Akteure - Lieferanten, Produzenten, Distributoren, Händler, Nachfrager (vgl. Abb. 6) - möglich. Dies führt dazu, dass, “(...) if the key to creating value is to co-produce offerings that mobilize customers, then the only true source of competitive advantage is the ability to conceive the entire value-creating system and make it work.”⁷² Als dazu notwendige Führungskonzeptionen bieten sich - wie gesehen - sowohl das Supply Chain Management-Konzept als auch das Integrativ-Prozessuale Marketing an. Beide sind in der Lage, die Kundennutzen- bzw. die Kundenwert-Co-Produktion als eine Serie von (zunehmend informations- und kommunikationsbasierten) Schritten zu verstehen⁷³, die mit dem Ziel der Effektivitätsoptimierung auf die effektivste Art und Weise auszugestaltet sind; Zum einen (im Rahmen des IPM) durch die Ausgestaltung von Transaktionen mit dem multidimensionalen Netzwerk aller relevanten Austauschpartner (insbesondere Nachfrager) und zum anderen (beim SCM) mit Hilfe eines unter Umständen vielgliedrigen, integrierten Netzwerkes von Lieferanten. Dies scheint die oft formulierte und überprüfte Vermutung einer engen Verwandtschaft beider Konzepte (einige Autoren sehen keinen Unterschied⁷⁴, andere betonen ihren engen Zusammenhang⁷⁵, andere wiederum sehen die Grundlagen des SCM bereits in den Arbeiten von Alderson⁷⁶ oder Levitt⁷⁷ gelegt) zu bestätigen: Das integrierte Management der, die Demand Chain umfassenden, Supply Chain mit dem Ziel, den Kundennutzen - und den der anderen Partnern und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen - zu optimieren, bedarf der vorherigen Ausgestaltung der Transaktionsprozesse mit der Nachfragerseite und der entsprechenden Organisation der „marketing process organization“⁷⁸, die wiederum entschei-

⁶⁷ Vgl. Delfmann, Werner/ Albers, Sascha (2000): a.a.O., S. 10.

⁶⁸ Vgl. Larson, Paul D./ Halldorsson, Arni (2002): What is SCM? And where is it?, in: Journal of Supply Management, Fall 2002, Nr. 38, S. 36-44.

⁶⁹ Vgl. Lummus, Rhonda R./ Vokurka, Robert J. (1999): Defining supply chain management: a historical perspective and practical guideline, in: Industrial Management & Data systems, Nr. 1, S. 11-17.

⁷⁰ Delfmann, Werner/ Albers, Sascha (2000): a.a.O., S. 10.

⁷¹ Norman, Richard/ Ramirez, Rafael (1993): a.a.O., S. 69.

⁷² Norman, Richard/ Ramirez, Rafael (1993): ebenda.

⁷³ “It starts as materials which are relatively raw and unspecialized. It ends up as relatively refined and specialized articles, shaped to the needs of the individual consumer who buys it.” Alderson, Wroe (1950): Marketing efficiency and the principle of postponement, in: Cost and Profit Outlook, Vol. 3, Nr. 4, September, o. S.

⁷⁴ Vgl. Min, S./ Mentzer, J.T. (2000): a.a.O.

⁷⁵ Vgl. u.a. Mentzer, J.T./ Keebler, J.S./ Min, S./ Nix, N.W. / Smith, C.D./ Zacharia, Z.G. (2001): Defining supply chain management, in: Journal of Business Logistics, Vol. 22, Nr. 2, S. 1-25 oder Chandra, C./ Kumar, S. (2000): Supply chain management in theory and practice; a passing fad or fundamental change, in: Industrial Management and Data Systems, Nr. 100/3, S. 100-113.

⁷⁶ Vgl. Alderson, Wroe (1957): a.a.O., S. 117-127.

⁷⁷ Vgl. Levitt, T. (1960): Marketing myopia, in: Harvard Business Review, July/ August, S. 45-56.

⁷⁸ Vgl. Moorman, Christine/ Rust, Roland T. (1999): The role of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, S. 180-197.

denden Einfluss auf das normative, das strategische und das operative Supply Chain Management⁷⁹ ausübt (vgl. Abb. 7).

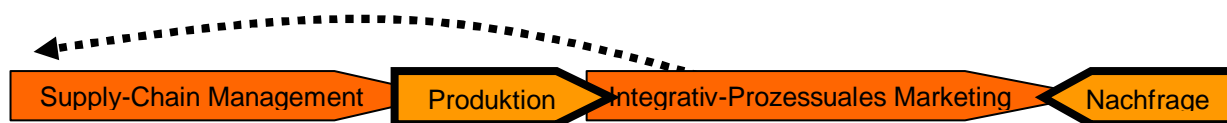


Abbildung 7: Konzeptionelle und praktische Anschlussfähigkeit von SCM und IPM

Bei aller inhaltlichen Nähe und praktischen und konzeptionellen Anschlussfähigkeit kann allerdings nicht von einer umfassenden (Re-?) Integration des SCM und damit der Disziplin „Einkauf & Logistik“ in das (Integrativ-Prozessuale) Marketing ausgegangen werden⁸⁰. Dies zeigt sich anhand einer einfachen Verortung und Gegenüberstellung der beiden Konzepte in Bezug auf einige wenige trennscharfe, im Rahmen des Doktorandenseminars „Diversity of Concepts and Definitions“ im Dezember 2004 an der European Business School in Oestrich-Winkel entwickelte, Kriterien:

Marketing	Market Based view		Resource Based View	
Strateg. Orientierung	Market Based view		Resource Based View	
Ziele	Effizienz	Effektivität	Risiko	Innovation, Zeit, Flexibilität
Zielsystem	Netzwerk	Unternehmen	Funktion	Aktivität
Kardinalität	1:1	1:n	n:1	n:n
Tragweite	strategisch	taktisch	operativ	normativ
Zeitdimension	langfristig	mittelfristig	kurzfristig	
Entities	1 Stufe	2 Stufen	3 Stufen	n Stufen
Vernetzungsebenen ⁸¹	vertikal		vertikal und horizontal	
Orientierung ⁸² (Fokus)	Supply	Demand/Supply	Demand	None
Rollenverständnis	Prozessführer	Vernetzer	Verhandler	Relationshipner
Koord. effizienz.krit.	Markteffizienz	Ressourceneffiz.	Prozesseffizienz	Delegations.effiz.

SCM	Market Based View		Resource Based View	
Strateg. Orientierung	Market Based View		Resource Based View	
Ziele	Effizienz	Effektivität	Risiko	Innovation, Zeit, Flexibilität
Zielsystem	Netzwerk	Unternehmen	Funktion	Aktivität
Kardinalität	1:1	1:n	n:1	n:n
Tragweite	strategisch	taktisch	operativ	normativ
Zeitdimension	langfristig	mittelfristig	kurzfristig	
Entities	1 Stufe	2 Stufen	3 Stufen	n Stufen
Vernetzungsebenen	vertikal		vertikal & horizontal	
Orientierung (Fokus)	Supply	Demand/Supply	Demand	None
Rollenverständnis	Prozessführer	Vernetzer	Verhandler	Relationshipner
Koord. effizienz.krit.	Markteffizienz	Ressourceneffiz.	Prozesseffizienz	Delegations.effiz.

Abbildung 8: Morphologischer Kasten „World of SCM and IPM“

⁷⁹ Vgl. Göpfert, Ingrid (2004): a.a.O., S. 39-43.

⁸⁰ Für die gegenteilige Ansicht vgl. u.a. Svensson, Göran (2001): The other half of marketing: Re-integrated, unveröffentlichtes Paper der Proceedings of the 10th Conference on Historical Research in Marketing and Management oder Srivastava, Rajendra K./ Shervani, Tasadduq A./ Fahey, Liam (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An organizationally embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, S.168-179.

⁸¹ Dieses Unterscheidungskriterium wurde nicht in o.g. Seminar entwickelt. Es entspringt der Arbeit an vorliegendem Text.

⁸² Die im genannten Seminar gewählte Bezeichnung für das Unterscheidungsmerkmal, das den Fokus der Optimierungsmaßnahmen (vgl. strategische Orientierung) umschreibt, scheint nicht ideal gewählt und sollte von „Orientierung“ in „Fokus“ geändert werden.

Während das Marketing in erster Linie der Welt des „market based view“ verschrieben ist und den Aufbau von - durch Nachfrager subjektiv wahrgenommenen – komparativen Wettbewerbsvorteilen (KKV's⁸³) fokussiert, wird zur theoretischen Fundierung des Supply Chain Managements neben der Produktions-, der Transaktionskosten- oder auch der Wertkettentheorie immer öfter der ressourcenorientierte Ansatz hinzugezogen. Dies liegt vor allen Dingen darin begründet, dass dem SCM-Konzept die Vorstellung zu Grunde liegt, dass die integrative, ganzheitliche Koordination der Supply Chain eine Kernkompetenz darstellt, die die Steigerung des (End-) Kundennutzens (Effektivität) und die systemweite Verbesserung der Effizienz dadurch ermöglichen kann, dass sie versucht, das Risiko, den Kundenwunsch nicht zu erfüllen, auf ein Minimum zu reduzieren. Aus diesem Grunde unterscheiden sich SCM und IPM nicht nur in Bezug auf ihre strategische Orientierung, sondern auch hinsichtlich ihres zentralen Zielsystems (IPM: Effektivität, SCM: Risiko). Und damit nicht genug: Zwar sind beide Führungskonzepte - wie gesehen - darauf ausgerichtet, der Vernetzungsnotwendigkeit mit einer Vielzahl vor und/oder nachgelagerter Entitäten (jeweils n Stufen mit jeweils n Partnern) gerecht zu werden und sowohl von langfristiger bis mittelfristiger strategischer, operativer, taktischer und normativer Tragweite (wobei für das Marketing der Fokus auf strategischen für das SCM (bei zunehmender Abkehr vom technokratischen Managementverständnis) auf normativen Elementen liegt)⁸⁴, doch unterscheiden sie sich bezüglich ihrer grundsätzlichen Orientierung dabei stark. Während das (Integrativ-Prozessuale) Marketing eine deutlich nachfragebezogene (demand-driven) Fokussierung verfolgt, ist das Supply Chain Management sowohl auf die Ausnutzung von Optimierungspotentialen der Supply Side als auch auf die Kundennutzenfokussierung (also supply- und demand-driven) ausgerichtet. Dies erfolgt allerdings im Falle des Supply Chain Managements - im Gegensatz zum Marketing - lediglich auf vertikaler Ebene. „SCM's current theoretical boundaries are limited to vertical dependencies between companies' business activities in marketing channels, while horizontal dependencies between marketing channels are not comprised. (...) SCM considers only vertical dependencies within a marketing channel (...) Marketing includes both vertical and horizontal dependencies between companies' business activities“⁸⁵ und den horizontalen und vertikalen Abhängigkeiten der Aktivitäten ihrer Kunden/Nachfrager. Außerdem unterscheiden sich Marketing und Supply Chain Management im Hinblick auf das ideale allgemeine Rollenverständnis, das zur Realisierung von Integrativ-Prozessualen Marketing bzw. Supply Chain Management notwendig scheint: Um das organisationstheoretische Koordinationseffizienzkriterium⁸⁶ des SCM - die Prozesseffizienz - fokussieren zu können, ist die Kernkompetenz der integrierenden Koordination unterschiedlicher Entitäten durch einen (prozessoptimierenden) „Vernetzer“, um dem organisationstheoretischen Koordinationseffizienzkriterium des Marketing - der Markteffizienz - gerecht zu werden, ist insbesondere die Ausgestaltung von Transaktionsbeziehungen durch einen „Relationshipper“ von besonderer Bedeutung.

Fazit: Postindustrielle Wirtschaft verändert die Betriebswirtschaftslehre, indem ihre Disziplinen ihre Modelle kontinuierlich und verstärkt veränderten Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen von Marktparteien anpassen müssen. Im Falle des Marketing und der Disziplin „Einkauf & Logistik“ ist dieser dynamische Prozess in vollem Gange. Dies zeigt die vorstehende Beschäftigung mit den beiden „neuen“ Führungskonzeptionen Integrativ-Prozessuales Marketing und Supply Chain Management, die beide in der Lage sind, die zentrale Implikation dieses Wandels – die wachsende Bedeutung der Co-Produktion von Kundennutzen durch alle Glieder der Supply Chain – in ihren entsprechenden Modellen abzubilden. Beide Führungskonzepte sind jeweils dazu geeignet sind, die sie fundierenden Disziplinen einer höheren, postindustrieller Wirtschaft angemessenen Entwicklungsstufe zuzuführen und einander anzunähern. Allerdings weisen sie derart viele deutlich unterschiedliche Merkmalsausprägungen in Bezug auf wichtige Differenzierungskriterien auf, dass eine (Re-?) Integration von „Einkauf und Logistik“ zum aktuellen Zeitpunkt in weiter Ferne zu verbleiben scheint.

⁸³ Weiber, Rolf (1993): Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 1, Trier, S.18ff.

⁸⁴ Die Einordnung der beiden Führungskonzepte je Unterscheidungskriterium erfolgte auf Basis fundierter, aber subjektiver Überlegungen des Verfassers. Wohl wissend, dass eine ausschließliche Zuordnung nur in wenigen Fällen möglich und nötig ist, ist sie jeweils mit dem Ziel vorgenommen worden, möglichst trennscharf, abstrahierend, typisierend abzugrenzen. In den Fällen, in denen nur schwerlich eine eindeutige Zuordnung möglich war, wurde zwar eine klare Zuordnung vorgenommen, das Kontinuum möglicher weiterer Einordnungen jedoch farblich gekennzeichnet (vgl. z.B. die Kategorie „Tragweite“).

⁸⁵ Svensson, Göran (2002): a.a.O., S. 745. Der von Svensson im selben Artikel vorgenommenen Unterscheidung zwischen SCM und Marketing in Bezug auf die Berücksichtigung uni- und bi-direktionaler Abhängigkeiten in der Supply Chain, kann an dieser Stelle allerdings nicht zugestimmt werden.

⁸⁶ Frese unterscheidet mit der Koordinationseffizienz (Vermeidung von Verlusten aufgrund von Arbeitsteilung und dezentraler Entscheidung) und der Motivationseffizienz (Vermeidung von Verlusten aufgrund abweichender Ziele der Mitglieder) zwei Konzepte zur Ausrichtung des Entscheidungsverhaltens von Organisationsmitgliedern auf ein Oberziel. Erstere kann durch die Fokussierung von Markt-, Ressourcen-, Prozess- oder Delegationseffizienz, Letztere durch Autonomie-, Gruppierungs- und Positionierungseffekte sowie Bürokratisierung erreicht werden. Frese, E. (1998): Grundlagen der Organisation. Konzepte – Prinzipien – Strukturen, 7. überarb. Aufl., Wiesbaden, S. 256ff.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, R. (1976): *The Philosophy of Karl Popper*, Amherst, University of Massachusetts.
- Alderson, Wroe (1950): Marketing efficiency and the principle of postponement, in: *Cost and Profit Outlook*, Vol. 3, Nr. 4, September, S. 15-18.
- Alderson, Wroe (1957): *Marketing Behaviour and Executive Action: A functionalist Approach to Marketing Theory*, Homewood.
- Alderson, Wroe/ Martin, Miles W. (1965): Towards a functionalist Theory of Transactions and Transvections, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, Nr. 5, S. 117-127.
- Baumgarten, Helmut/ Darkow, Inga-Lena (2004): Konzepte im Supply Chain Management, in: Busch, Axel/ Dangelmeier, Wilhelm (Hrsg.): *Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse*, 2. Auflage. Wiesbaden, S. 93-110.
- Bearse, P.J./ Karasek, R./ Noyelle, T.J./ Stanback, T.M. jr (1981): *Services: The New Economy*, New York.
- Bell, Daniel (1996): *Die nachindustrielle Gesellschaft*, Neuausgabe, Frankfurt/Main.
- Bömmel, Hermann van (2001): *Konsumentensouveränität: Neue Gestaltungsoptionen des Konsumenten in der postindustriellen Wirtschaft*, Inaugural-Dissertation, Witten-Herdecke.
- Bullinger, H.-J./ Brettreich-Teichmann, W./ Fröschle, H.-P. (1995): Das virtuelle Unternehmen – Koordination zwischen Markt und Hierarchie, in: *Office Management*, Nr. 12, S. 18-22.
- Busch, Axel/ Dangelmeier, Wilhelm (2004): Integriertes Supply Management – ein koordinationsorientierter Überblick, in: Busch, Axel/ Dangelmeier, Wilhelm (Hrsg.): *Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse*, 2. Auflage. Wiesbaden.
- Busch, Axel/ Dangelmeier, Wilhelm (2004): *Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse*, 2. Auflage. Wiesbaden.
- Cartwright, Nancy (2000): *The Dappled World: A Study of the Boundaries of Science*, Cambridge.
- Chandra, C./ Kumar, S. (2000): Supply chain management in theory and practice; a passing fad or fundamental change, in: *Industrial Management and Data Systems*, Nr. 100/3, S. 100-113.
- Christopher, M. (1992): *Logistics: The Strategic Issues*, 2. Auflage, London.
- Converse, Paul D. (1954): The other half of marketing, *Proceedings of the Twenty-Sixth Boston Conference on Distribution*, Boston, abgedruckt in: Seyle, A. (1958): *Marketing in Transition*, New York, S. 14-121.
- Cooper, Douglas M./ Lambert, Martha C. (2000): Issues in Supply Chain Management, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, Nr. 1, S. 65-84.
- Dichtl, Erwin (1998): Neue Herausforderungen für Theorie und Praxis des Marketing, in: *Marketing ZFP*, Heft 1, S. 47-54.
- Day, George S. (1999): *Market Driven Strategy – Process for creating value*, New York.
- Day, George S./ Montgomery, David B. (1999): Charting new directions for marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, S. 3-13.
- Delfmann, Werner/ Albers, Sascha (2000): *Supply Chain Management in the Global Context*, Arbeitsbericht Nr. 102 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität zu Köln.

- Evans, Philip B./ Wurster, Thomas S. (1997): Strategy and the new Economics of Information, in: Harvard Business Review, Vol. 75, (September-October), S. 71-82.
- Frank, Georg (1996): Aufmerksamkeit – Die neue Währung, in: Telepolis (20.03.1996), <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/auf/6313/1.html> (07.02.2002)
- Frank, Georg (1998): Jenseits von Geld und Information, in: Telepolis (09.11.1998), <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/auf/6313/1.html> (07.02.2002)
- Frank, Georg (1998a): Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf, Carl Hanser Verlag.
- Frese, E. (1998): Grundlagen der Organisation. Konzepte – Prinzipien – Strukturen, 7. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Göpfert, Ingrid (2004): Einführung, Abgrenzung und Weiterentwicklung des Supply Chain Managements, in: Busch, Axel/ Danglmeier, Wilhelm (Hrsg.): Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Auflage. Wiesbaden, S. 25-45.
- Grönroos, Christian (2000): Service Management and Marketing, West Sussex.
- Guarlerzi, D. (1998): Economic Change, Choice and Innovation in Consumption, in: Bianchi, M. (Hrsg.): The Active Consumer. Novelty and Surprise in Consumer Choice, 1. Aufl., London und New York, S. 46-63.
- Gummesson, Evert (1998) : Relationship Marketing: It's role in the Service Economy, in: Glynn William J./ Barnes, James G. (Hrsg.): Understanding Services Management, New York, S. 244-268.
- Haase, Michaela (2003): Die Perspektive der Informationsökonomik und der Neuen Institutionenökonomik auf die Verbraucherforschung, in: Verbraucherforschung in Deutschland, Verbraucherzentrale Bundesverband, S. 1-17.
- Houlihan, J.B. (1985): International Supply Chain Management, in: International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol 15, Nr. 11, S. 22-38.
- Houlihan, J.B. (1987): International Supply Chain Management, in: International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 17, Nr. 2, S. 51-66.
- Hutter, Michael (2001): Die Entmaterialisierung des Wertschöpfungsprozesses, in: Hutter, Michael (Hrsg.): e-economy 2.0, Marburg, S. 35-48.
- Jones, T.C./ Riley, D.W. (1987): Using inventory for competitive advantage through supply chain management, in: International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 17, Nr. 2, S. 94-104.
- Kortmann, J./ Lessing, H. (2000): Marktstudie: Standardsoftware für Supply Chain Management, ALB-HNI-Verlagsschriften-reihe, Band 3, Paderborn.
- Achrol, Ravi/ Kotler, Philip (1999): Marketing in the network economy, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special issue 1999, S. 146-163.
- Larson, Paul D./ Halldorsson, Arni (2002): What is SCM? And where is it?, in: Journal of Supply Management, Fall 2002, Nr. 38, S. 36-44.
- Lee, H. L./ Padmanabhan, V./ Whang, S. (1997): The bullwhip effect in supply chains, in: Sloan Management Review, Vol. 38, S. 93-102.
- Levitt, T. (1960): Marketing myopia, in: Harvard Business Review, July/ August, S. 45-56.
- Lummas, Rhonda R./ Vokurka, Robert J. (1999): Defining supply chain management: a historical perspective and practical guideline, in: Industrial Management & Data systems, Nr. 1, S. 11-17.

- Mattmüller, Roland/ Tunder, R. (1997): Zur theoretischen Basis der Marketingwissenschaft, Band 5 der Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der European Business-School, Schloss Reichartshausen.
- Mattmüller, Roland (2000): Integrativ-Prozessuales Marketing - Eine Einführung, Wiesbaden.
- Mattmüller, Roland (2004): Integrativ-Prozessuales Marketing - Eine Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Mentzer, J.T./ Keebler, J.S./ Min, S./ Nix, N.W. / Smith, C.D./ Zacharia, Z.G. (2001): Defining supply chain management, in: Journal of Business Logistics, Vol. 22, Nr. 2, S. 1-25.
- Meyer, A./ Mattmüller, Roland (1999): Marketing, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre, 3. vollst. überarb. u. wesentl. erw. Aufl., München, S. 809-890.
- Min, S./ Mentzer, J.T. (2000): The role of marketing in supply chain management, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 30, Nr. 9, S. 765-787.
- Moorman, Christine/ Rust, Roland T. (1999): The role of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, S. 180-197.
- Mulgan, Geoff (1998): Connexity – Responsibility, Freedom, Business and Power in the new Century, London.
- Norman, Richard/ Ramirez, Rafael (1993): From value chain to value constellation: Designing interactive strategy, in: Harvard Business Review, July-August, S. 65-77.
- Oliver, R.K./ Webber, M.D. (1992): Supply-Chain Management: Logistics catches up with strategy, in: Christopher, M., Logistics (Hrsg.): The strategic issues, London, S. 63-75.
- Picot, Arnold/ Reichwald, Ralf/ Wiegand, Rolf T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation, Management, 5. aktualisierte Auflage.
- Pralahad, C. K./ Ramaswamy, Venkatram (2000): Co-opting Customer Competence, in: Harvard Business Review, January-February 2000, S. 79-87.
- Pralahad, C. K. (2004): The Cocreation of value, in: Invited Commentaries of „Evolving to an new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 18, Nr. 4, S. 23.
- Reeds, James D. (2004): Will the real definition of Supply Chain management please stand up, nicht mehr öffentlich einsehbarer Abstract des Autors für die Website des Institute for Supply Management, San Diego, <http://scmi.sandiego.edu>.
- Ridderstrale, Jonas/Nordström, Kjell A. (2000): Funky Business: Wie kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringen, London, Prentice Hall 2000.
- Schanz, Günther (1979): Das Knappheitsargument in der ökonomischen Theorie, in: ZfbF, Nr. 31, S. 432-439.
- Sheth, Jagdish N./ Sisodia, Rajendra S./ Shama, Arun (2000): The antecedents and consequences of customer-centric marketing, in: Journal of the academy of marketing science, Vol. 28, Nr. 1, S. 55-66.
- Sheth, Jagdish N./ Sisodia, Rajendra S. (1995): Feeling the heat: Making Marketing more productive, in: Marketing Management, Vol. 4, Nr. 2, S. 8-23.
- Srivastava, Rajendra K./ Shervani, Tasadduq A./ Fahey, Liam (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An organizationally embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue, S. 168-179.
- Surowiecki, James (2004): The decline of brands, in: Wired, November 2004, S. 205-209.

Svensson, Göran (2001): The other half of marketing: Re-integrated, unveröffentlichtes Paper der Proceedings of the 10th Conference on Historical Research in Marketing and Management.

Svensson, Göran (2002): The theoretic foundation of supply chain management – A functionalist theory of marketing, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 32, Nr. 9, S. 734-754.

Tan, Keah Choon (2001): A framework of supply chain management literature, in: European Journal of Purchasing and Supply Management, Nr. 7, S. 39-48.

Tomczak, Torsten (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft – Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz, in: Marketing ZFP, Heft 2, 2. Quartal 1992, S. 77-87.

Tunder, Ralf (2000): Der Transaktionswert der Hersteller-Handel-Beziehung: Hintergründe, Konzeptualisierung und Implikationen auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, Wiesbaden.

Vargo, Stephen L./ Lusch, Robert F. (2004): Evolving to an new dominant logic for marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, Nr. 1, S. 1-17.

Weiber, Rolf (2000): Herausforderung E-Business: Mit dem Informations-Dreispung zu Wettbewerbsvorteilen auf den Märkten der Zukunft, in: Weiber, Rolf (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, S. 1-35.

Bell, Daniel (1996): Die nachindustrielle Gesellschaft, Neuausgabe, Frankfurt/Main.

Weiber, Rolf/ McLachlan, Christopher (2000): Wettbewerbsvorteile im Electronic Business, in: Weiber, Rolf (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, S. 117-148.

Weiber, Rolf (2002): Die empirischen Gesetze der Netzwerkökonomie - Auswirkungen von IT-Innovationen auf den ökonomischen Handlungsrahmen, in: Die Unternehmung, 56. Jg., Heft 5, S. 269-294.