

5.5

Logistik von Dienstleistungen

Logistik von Dienstleistungen

Überlegungen zur Übertragbarkeit indu-
strielogistischer Erfahrungen und
Konzepte auf interaktionsorientierte
Dienstleistungen

Peter Klaus

Inhaltsverzeichnis

1. Logistik und Dienstleistungen: die Kongruenzvermutung

- 1.1. Kundenorientierte, schnelle und flexible Prozesse -
Versprechen der Logistik
- 1.2. Dienstleistungen in der postindustriellen Welt -
ungelöste Aufgaben

2. Plan einer Untersuchung: mit Logistik zu effektiveren Dienstleistungen?

3. Abstecken des Feldes: Begriffsklärungen

- 3.1. Was Logistik heißen kann - zwei populäre Bedeutungen
- 3.2. Wohin sich Logistik entwickelt - die dritte Bedeutung als "Prozeß-
und Flow Management"
- 3.3. Komplexität und Heterogenität von Dienstleistungen -
Phasen, Ebenen und Rolle des "externen Faktors"
- 3.4. An der Wurzel von Dienstleistungskomplexität und -Heterogenität -
interaktionsorientierte Dienstleistungen

4. Logistik von Dienstleistungen: "Transfer"überlegungen

- 4.1. Logistik quasi-industrieller Dienstleistungen -
Anwendung von Rezepten industriellen Logistikmanagements
- 4.2. Logistik von Dienstleistungsprozessen -
Rekonstruktion, Mobilisierung und Steuerung
von Aktivitätenfolgen
- 4.3. Logistik interaktionsorientierter Dienstleistungen -
Integration von Informationen, Kompetenzen und
sozio-emotionaler Dispositionen im Beziehungsnetz?

5. Versprechen eingelöst?

Anhang: Literaturverzeichnis

1. LOGISTIK UND DIENSTLEISTUNGEN: DIE KONGRUENZVERMUTUNG

Logistik ist im Verlauf der letzten zehn Jahre ins Zentrum des Interesses der Managementpraxis gerückt. Es sind zahllose Logistikabteilungen, -positionen und -projekte in den Unternehmen Deutschlands und der anderen Industrienationen entstanden. Logistik ist zum Gegenstand professioneller Vereinigungen sowie berufsbildender und wissenschaftlicher Ausbildungsgänge geworden. Die Spuren logistischer Aktivitäten in der Wirtschaft sind überall.¹

Die Stetigkeit und Schnelligkeit, mit der sich Logistik seit den 1980-er Jahren ausgebreitet hat, unterscheidet sie offensichtlich von anderen, modischen Managementschlagworten und Konzepten, die sich als kurzlebig erwiesen haben. Dies spricht dafür, daß Logistik Aufgabenstellungen von zentraler, nachhaltiger Bedeutung für das Management in dieser Zeit berührt. Logistik scheint dafür neue, interessante Lösungsansätze und Antworten liefern zu können.

1.1 Kundenorientierte, schnelle und flexible Prozesse - Versprechen der Logistik

Es ist nicht schwierig, die "Treiber" der raschen Verbreitung der Logistik zu identifizieren:

Forderung nach konsequenter Kundenorientierung wirtschaftlicher Aktivitäten. Ausreifende, gesättigte Märkte in weiten Bereichen der Wirtschaft der Industrienationen haben dazu geführt, daß Wettbewerber um diese Märkte kämpfen müssen. Für Überleben und Erfolg eines Unternehmens genügt es nicht mehr, nur "präsent" zu sein und Produktionskapazitäten zu besitzen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile lassen sich von einzelnen Unternehmen weder durch "technologische Sprünge" noch durch gelegentliche kostensenkende Rationalisierungsaktionen oder durch Werbekampagnen erringen, wenn die Felder dicht besetzt, die Wettbewerber gleich stark und gleich kompetent sind.

Stattdessen liegt der Schlüssel für die Erhaltung von Marktanteilen für die meisten Unternehmen heute in beharrlichem Studium der Kundenbedürfnisse und in kontinuierlicher Verfeinerung der Anpassung der Produkt- und Leistungsangebote an diese Bedürfnisse - in konsequenter "Kundenorientierung".

Konsequente Kundenorientierung ist auch eine Forderung, die zunehmend in Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft erhoben wird, in denen marktwirtschaftliches, wettbewerbliches Denken und Handeln traditionell keinen Platz hatte.

- Weite Bereiche staatlicher, ehemals hoheitlicher Aktivitäten werden heute als "Dienstleistungen am Bürger" neu definiert. Auch von Beamten und anderen

¹ vgl. die Einführung zum Beitrag Klaus, Peter (1995), Die dritte Bedeutung der Logistik, erscheint Anfang 1995 in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65. Jg.

Repräsentanten der öffentlichen Hand wird somit "Kundenorientierung" verlangt.²

- Schließlich setzt sich derzeit ein neues Denken über die Beziehungen zwischen Menschen und Abteilungen innerhalb großer Organisationen durch. Solche Beziehungen werden als "Ketten von internen Lieferanten-Kundenbeziehungen" interpretiert.³ Jeder Mitarbeiter, jeder Funktionsbereich und jede Abteilung der Organisation muß eine Aufgabe als "Lieferant" einer Leistung oder eines Produktes nachweisen, das für einen anderen Mitarbeiter, Funktionsbereich oder eine andere Abteilung - seine "Kunden" - Nutzen stiftet. Wer keinen Kunden hat, hat keine Existenzberechtigung in der Organisation!

⇒ *Logistik bietet ein Instrumentarium von Begriffen, Prinzipien und Ideen an, das für die Organisation und Operation konsequent kundenorientierter Prozesse im Unternehmen geeignet ist. Im populären Sprachgebrauch ist sie das Feld, das dem Kunden "die richtigen Produkte, in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit ..." sichert.*

Zeitorientiertes Management. Die wirtschaftsweite Tendenz zur Verkürzung der Lebenszykluszeiten bzw. der Perioden ertragbringender Vermarktbarkeit von Produkten und Leistungen zwingt Unternehmen zur Verkürzung der Zykluszeiten für Forschung und Entwicklung, der benötigten "time to market" für neue Angebote und der Anpassung an veränderte Marktbedürfnisse. "Quick Response" -fähigkeit bei der Auftragsabwicklung, bei Serviceanfragen und Reklamationserledigung ist in immer mehr Märkten eine Überlebensbedingung. "Zeit" ist deshalb als kritische Dimension unternehmerischen Handelns ins Zentrum des Managementinteresses gerückt.⁴

⇒ *Logistik wird als Schlüssel zu erfolgreichem "time-based" Management verstanden. "Just-in-Time" bzw. enge zeitliche Verkettungen betrieblicher Aktivitäten führen zu sprunghafter Beschleunigung von Durchlaufzeiten in allen Arten organisatorischer Prozesse.*

Flexibilität, Adaptions- und Lernfähigkeit. Im "Zeitalter der Diskontinuitäten"⁵ genügt es nicht mehr, einmalig und "ein-für-alle-Mal" eine Optimierung von Produkten und Leistungen, von organisatorischen Strukturen und Abläufen anzustreben - selbst wenn dies eine realisierbare Aufgabe wäre. Alle Unternehmen und sonstigen Organisationen der Wirtschaft und Gesellschaft sind in Umfeldern von natürlichen und ökonomischen, demographischen und soziologischen, politisch-rechtlichen und technologischen Einflüssen eingebunden. Daraus bestimmen sich die Leistungsanforderungen an die Organisation und werden zugleich die Handlungsspielräume des Managements

² vgl. die Ausführung dieses Argumentes im Beitrag Klaus, Peter (1994), "Management der Qualität von Dienstleistungen" in diesem Band.

³ Vgl. Schonberger, Richard B. (1990), "Building a Chain of Customers", New York.

⁴ Vgl. Stalk, George Hr. (1988), "Time- The Next Source of Competitive Advantage", in: Harvard Business Review, Vol. 66, July-August, S. 41-51.

⁵ Vgl. Handy, Charles (1994), "The Age of Discontinuity", Boston.

begrenzt. "Optimalität" eines Produktes, einer Leistung, einer Struktur gibt es nach heutigem Verständnis nur relativ zu einer gegebenen Umfeldkonfiguration.

Die Umfelder verändern sich aber beständig und unvorhersehbar, mit wachsender Turbulenz. Die Überlebensfähigkeit einer Organisation wird deshalb viel mehr von ihrer Fähigkeit bestimmt, flexibel auf wechselnde Umfeldanforderungen und -bedrohungen zu reagieren.⁶ Adaptions- und Lernfähigkeit sind entscheidende Qualitäten einer "effektiven", längerfristig erfolgreichen Organisation.⁷

⇒ *Logistik verspricht durch die Befreiung der Organisation von hinderlichem "Ballast" an Beständen, sowie durch Einbringung flexibler, selbstlernfähiger Steuerungs- und Kontrollmechanismen in die Strukturen und Prozesse zur Steigerung der Adaptions- und Lernfähigkeit von Organisationen in turbulenten Umfeldern entscheidend beizutragen.*

1.2 Dienstleistungen in der postindustriellen Welt - ungelöste Aufgaben

Bisher ist an der Einlösung der "Versprechen" der Logistik überwiegend in der Welt marktwirtschaftlich tätiger, industrieller Unternehmen gearbeitet worden. Dabei befinden wir uns, wie vielfach festgestellt wurde,⁸ im Übergang von der "industriellen" zu einer "postindustriellen", von Dienstleistungsaufgaben, Dienstleistungsarbeitsplätzen und Dienstleistungsorganisationen geprägten Welt.

Die Anforderungen der Kundenorientierung, der Schnelligkeit und Adaptionsfähigkeit werden in der postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft noch größere Bedeutung gewinnen. Dienstleistungen erfordern eine "Kultur des Dienens",⁹ die nichts anderes als "Kundenorientierung" in konsequenter Ausprägung ist. Schnelligkeit ist *conditio sine qua non* bei Dienstleistungen, wo Produktion und Konsumtion in einem simultanen, sofort auf ein Kundenbedürfnis reagierenden Akt zusammenfließen.¹⁰ Wo die heterogenen, von flüchtigen subjektiven Anforderungen und Wertungen bestimmten

⁶ Klassische Quellen in der organisationstheoretischen Literatur für die Bedeutung der Beziehungen zwischen Organisationen und ihren Umfeldern sind Dill, William (1958), „Environment as an Influence on Managerial Autonomy“ in: Administrative Science Quarterly, Vol. 2, S. 409-443; Emery, F.E., and Trist, R.L. (1965) „The Causal Texture of Environments“ in: Human Relations, Vol. 18, S. 21-31; Pfeffer, Jeffrey und Salancik, Gerald (1978), The External Control of Organizations, New York; Freeman, Edward R. (1984) Strategic Management. A Stakeholder Approach. Marshfield/Mass.

⁷ Vgl. Goodman, Paul S., und Pennings, Johannes M. (1977), New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco; Senge, Peter M. (1990), The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, New York.

⁸ Vgl. Bell, Daniel (1973), The Coming of Post-Industrial Society, New York; siehe auch den Beitrag von Peter Klaus, Management der Qualität von Dienstleistungen in diesem Band!

⁹ Vgl. Dieter Witt, Kultur und Dienstprinzip in öffentlichen Betrieben, in: Peter Faller und Dieter Witt (Hrsg.), Dienstprinzip und Erwerbsprinzip, Festschrift für Prof. Karl Oettle, Baden-Baden 1991.

¹⁰ Vgl. Herder-Dorneich, Ph. und Kötz W. (1972), Zur Dienstleistungsökonomik. Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste. Berlin. und Huppert Walter (1994), Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit, in diesem Band.

Ansprüche wechselnder und heterogener Dienstleistungsklientelen befriedigt werden müssen,¹¹ sind Flexibilität und Lernfähigkeit der Menschen und der Organisationen schließlich noch mehr gefordert als in der industriellen Welt lagerbarer, transportierbarer sowie physisch kontrollierbarer Güter.

Die verbreitete Kritik an der Effektivität von Dienstleistungsunternehmen, ganz besonders der öffentlichen Dienstleistungsorganisationen, deutet an, wie wenig diese Anforderungen bisher erfüllt werden.¹²

Es bietet sich an, die offensichtliche Kongruenz zwischen den Versprechen der Logistik und den aktuellen Herausforderungen an das Management von Dienstleistungsorganisationen nutzbar zu machen. Logistik ist ein mehrschichtiges Angebot an Know How und Erfahrungen zur organisatorischen Verankerung von Kundenorientierung, zur Beschleunigung und Flexibilisierung von Prozessen und zur Implantierung von Lernfähigkeit in die Organisationen. Eine systematische Bemühung um den "Transfer" von Logistik Know How und Erfahrungen in den Dienstleistungssektor ist bisher nicht bekannt.

2. PLAN EINER UNTERSUCHUNG: MIT LOGISTIK ZU EFFEKTIVEREN DIENSTLEISTUNGEN?

Um eine solche Bemühung einzuleiten, sind drei Fragen zu beantworten:

- Was - exakt - heißt logistisches Denken und Handeln für das Management?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Transfer logistischer Denk- und Handlungsmuster auf das Management von Dienstleistungen - unter besonderer Berücksichtigung von Dienstleistungen der Technischen Zusammenarbeit (TZ)?
- Sind diese Konsequenzen für das Management von Dienstleistungsorganisationen praktikabel - wird sich daraus ein Beitrag zur Steigerung der Effektivität, zum Beispiel der internationalen Technischen Zusammenarbeit ergeben?

Diese drei Fragen sind in den folgenden Abschnitten des Beitrages zu diskutieren. Es wird deutlich werden, daß es nicht ein Verständnis von Logistik, und auch keine einheitliche, homogene Aufgabenstellung des Dienstleistungsmanagements gibt.

Der unmittelbar folgende Abschnitt 3 des Beitrages identifiziert drei wesentliche Bedeutungen der Logistik und verdeutlicht einige unterschiedliche Sichten des Managementproblems von Dienstleistungen. Im Abschnitt 4 werden Möglichkeiten und Konsequenzen des Transfers der drei Logistikbedeutungen untersucht.

Es wird sich zeigen, daß jede dieser Logistikbedeutungen auf je einen bestimmten Aspekt der Aufgabenstellungen des Dienstleistungsmanagements transferierbar ist. Es wird sich auch zeigen, daß mit der Annäherung an die

¹¹ Vgl. die Ausführungen zum "subjektiven" Qualitätsbegriff bei Dienstleistungen im Beitrag von Peter Klaus, Management der Qualität von Dienstleistungen, in diesem Band!

¹² Vgl. den Beitrag von Peter Klaus (1994), Management der Qualität von Dienstleistungen, in diesem Band!

zentrale Problematik des Dienstleistungsmanagements - das Management von Interaktionen zwischen Menschen, die "dienen" und Menschen, die Dienste erwarten - dieser Transfer höhere Anforderungen an Abstraktionsfähigkeit und Kreativität stellt.

Im abschließenden 5. Abschnitt wird schließlich die Frage diskutiert, ob das Versprechen einer "Logistik der Dienstleistungen" für die Praxis des Dienstleistungsmanagements einlösbar ist.

3. ABSTECKEN DES FELDES: BEGRIFFSKLÄRUNGEN

3.1 Was Logistik heißen kann - zwei populäre Bedeutungen

Wenn man fragt, was Logistik heißen kann, so erhält man darauf keine einheitliche Antwort. Ein Rückblick auf die bis in die 1950-er Jahre zurückreichende angelsächsischen und deutsche Management- und Betriebswirtschaftsliteratur läßt mindestens drei deutlich unterscheidbare "Cluster" von Bedeutungen erkennen, die sich mit der Vokabel "Logistik" verbinden:

*Die erste Bedeutung der Logistik - Lehre von den Transferaktivitäten des Transports, der Lagerung und der Ordnungsveränderung in der Wirtschaft.*¹³ In der angelsächsischen Literatur gilt ein Beitrag von Lewis/Culliton/Steele¹⁴ aus dem Jahr 1956 als der Klassiker des Feldes der betriebswirtschaftlichen Logistik.¹⁵ Es ging dort um die praktische Frage der Rechtfertigung der hohen Kosten von Luftfrachtversendungen in der Warendistribution. Anstatt eine kurzfristige, isolierte Minimierung der Kosten des Transports zu suchen - die nie eine betriebswirtschaftliche Rechtfertigung von Luftfrachtversand in der Distribution gerechtfertigt hätte - argumentierten die Autoren für "Total Cost Analysis" in der Distribution - hier für die Berücksichtigung von Ersparnissen durch Luftfrachtversand im Lager-, Verpackungs- und Handlingsbereich, die dann durchaus zur Rechtfertigung einer teureren Transportart führen konnten. In weiteren klassischen Beiträgen von Magee¹⁶ und Drucker¹⁷ wurde für die systematische Auseinandersetzung mit den vorher in der betriebswirtschaftlichen Diskussion nur beiläufig behandelten "Transferaktivitäten"

- Transfers im Raum bzw. dem Transport
- Transfers in der Zeit bzw. der Lagerung
- Veränderungen der (An)ordnung bzw. Kommissionierung, Umschlag, Verpackung

¹³ Vgl. die ausführlichere Darstellung der Ergebnisse dieses Rückblicks in Peter Klaus (1995), Die dritte Bedeutung der Logistik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, Jg. 65.

¹⁴ Lewis, Howard T., Culliton, J.W. und Steele, J.D. (1956) „The Role of Air Freight in Distribution“, Harvard Business School, Boston/Mass..

¹⁵ auf die weiter zurückreichende Historie der Logistik im militärischen Bereich wird in diesem Beitrag nicht näher eingegangen.

¹⁶ Magee, John F. (1960) „The Logistics of Distribution“ in: Harvard Business Review, Vol. 38, Nr. 4 July-August, S. 89-101.

¹⁷ Drucker Peter (1962), „The Economy's Dark Continent“, in: FORTUNE April, S. 103 ff.

geworben. Den Transferaktivitäten in den wirtschaftlichen Prozessen sollte endlich ein gleichberechtigter Platz neben den bis dahin dominierenden "Transformations"-aktivitäten der Produktion eingeräumt werden (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Logistik als explizite Auseinandersetzung mit den Transferfunktionen in der Wirtschaft



Es bot sich an, für die Bewältigung der neu entdeckten Aufgaben systematischer Analyse physischer Distributionsaktivitäten auf das lange vorher entwickelte Wissen der militärischen Logistik zurückzugreifen. Die Assoziation der alten Aufgabe der militärischen Logistik - Versorgung der Truppen mit allen Notwendigkeiten für das Gefecht¹⁸ - mit der Aufgabe der physischen Versorgung von Märkten mit Gütern lag nahe. Zudem war die militärische Logistik im zweiten Weltkrieg und unmittelbar danach durch amerikanische Wissenschaftler erfolgreich zu einem wissenschaftlich anspruchsvollen Feld der Anwendung quantitativer Planungs- und Optimierungstechniken entwickelt worden. Dies kam ihrer Attraktivität für das Feld der Managementwissenschaft weiter entgegen, die damals ihren Anspruch auf Wissenschaftlichkeit durch intensive Nutzung quantitativer Methoden untermauern wollte.

Als Folge dieser Entwicklung hat sich das Verständnis der Logistik als einer Wissenschaft von den - früher relativ zur Güterproduktion bzw. Gütertransformation eher als peripher betrachteten - "Transfer"-aktivitäten des Transportierens, Umschlagens/Kommissionierens und Lagerns in Praxis und Betriebswirtschaftslehre gefestigt. Das Anwendungsfeld wurde bald auf die ganze volkswirtschaftliche Wertschöpfungskette erweitert, wie industrielle Beschaffung, innerbetriebliche Materialwirtschaft und die "makrologistischen" Transport- und Verkehrssysteme.¹⁹

¹⁸ Vgl. Zentrale Dienstvorschrift der Bundeswehr ZDV 30/41: Begriffe aus dem Bereich der Logistik, zitiert bei Ihde, Gösta B. (1991), Transport, Verkehr, Logistik, 2. Aufl. München, S. 29.

¹⁹ Vgl. z.B. Kirsch, Werner (1971) „Betriebswirtschaftliche Logistik“ in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jg., S. 228 ff.

In seiner "ersten Bedeutung" ist Logistik demnach zu interpretieren als

Feld der systematischen Auseinandersetzung mit "Transferbedarfen" des Transports, der Lagerung und des Umschlages von physischen Gütern, die in arbeitsteiligen Güterwirtschaftsprozessen zu befriedigen sind, sowie der Optimierung dieser "Transferleistungen".²⁰

Die systematische Auseinandersetzung mit Transferaktivitäten ist bis heute ein Eckpfeiler des Feldes, für nicht wenige Logistiker dessen identitätsstiftendes Fundament.²¹

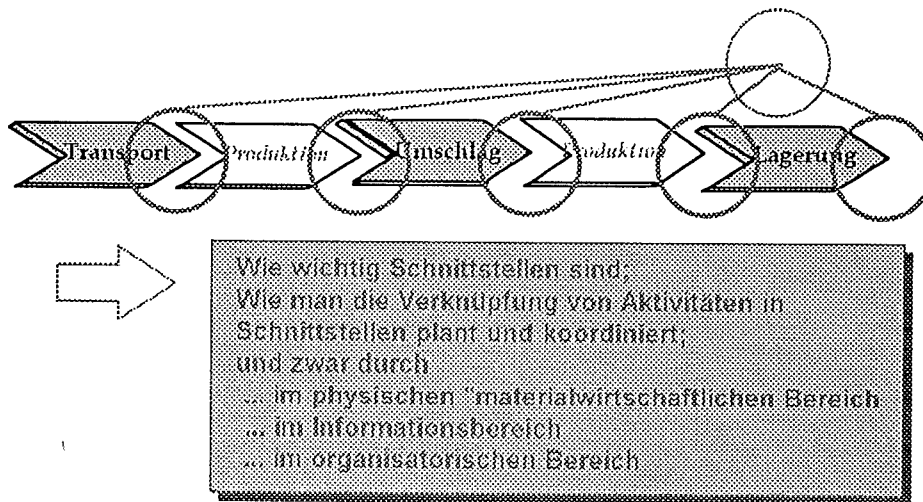
Die zweite Bedeutung der Logistik - Lehre von der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten im Hinblick auf die Maximierung von Güterverfügbarkeit. Relativ bald nach den ersten Veröffentlichungen zur Logistik, die an sich auf die systematische Auseinandersetzung mit Transferaktivitäten konzentrierten, begannen einzelne Autoren und Praktiker, unter dem Begriff Logistik Diskussionen mit deutlich anderen Inhalten zu führen. Treiber dieser Bedeutungsverschiebung war die Entdeckung, daß eine betriebswirtschaftliche und technische Optimierung des Transfers von Gütern nicht zum Erfolg führt, wenn nicht auch die dem Transfer vorgelagerten und nachgelagerten Aktivitäten und deren wechselseitige Abstimmung in die Betrachtung einbezogen werden:

Es rückte der Bedarf nach "Integration" und "Koordination" der wirtschaftlichen Aktivitäten und Funktionen, die mit dem Entstehungsprozeß von Gütern unmittelbar zu tun haben, in das Zentrum der Diskussion. Logistik wurde mit dem Anspruch "ganzheitlicher", "systemweiter", "querschnitts-"bezogener Analyse, Planung, Gestaltung und Koordination güterwirtschaftlicher Aktivitäten versehen. Das Hauptinteresse der Logistik verlagerte sich also von den, "primären", unmittelbar den physischen Zustand von Objekten verändernden Transferaktivitäten auf die Analyse von Schnittstellen und Wechselbeziehungen zwischen solchen Aktivitäten im Wirtschaftsprozeß. Definitionen der Logistik, die für diesen Ansatz typisch sind, heben die "sekundären", indirekten unternehmerischen Leitungsaktivitäten des Planens, Steuerns, Implementierens und Kontrollierens in Logistiksystemen hervor, die sich nicht nur auf primäre Transfer-, sondern auch auf "Transformations-"aktivitäten im Wirtschaftsprozeß beziehen können (vgl. Abb. 2).

²⁰ Sinngemäß z.B. Arnold, Uli (1988), „Logistik“, in: Gablers Wirtschaftslexikon, 12. Aufl., 2. Band, Sp. 170-174.

²¹ Eine bemerkenswerte, parallele Beobachtung war auch in der betriebswirtschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Literatur der DDR zu machen. Der Begriff der Logistik wurde dort erst spät aufgenommen. Es hatte sich aber ein korrespondierendes Feld der Auseinandersetzung mit den physischen Transferaktivitäten in der Wirtschaft - das Feld der TUL-Prozesse (für "Transportieren, Umschlagen, Lagern") - etabliert. Vgl. z.B. Großmann, Gerhard, Karampe, Horst, Ziems, H. (1989), Technologie für Transport, Umschlag, Lagerung im Betrieb, 3. Aufl. Berlin.

Abb. 2 Logistik als Aufgabe der Integration und Koordination der betrieblichen Aktivitäten und Funktionen im Hinblick auf maximale Verfügbarkeit



Typische Definitionen, die das "zweite" Verständnis der Logistik widerspiegeln, sind

"Zur Logistik gehören alle Tätigkeiten, durch die die raum-zeitliche Gütertransformation ... geplant, gesteuert, realisiert und kontrolliert wird", und zwar "effizient"²² ;

"logistics ..is ...the term describing the process of planning, implementing, and controlling the efficient, cost effective flow and storage of ... goods ... for the purpose of conforming to customer requirements..."²³ ,

"Logistik ist die Gesamtheit der Aktivitäten zum Herstellen, Sichern und Verbessern der Verfügbarkeit aller Personen und Mittel, die Voraussetzung, begleitende Unterstützung oder Sicherung für Abläufe innerhalb eines Systems sind"²⁴ .

In weiteren populären Varianten dieses Logistikverständnisses, die sich in Praxis und Literatur als "4R"-, "6R"- oder "Seven Rights"-Definitionen²⁵ finden,

²² Vgl. Pfohl, Hans-Christian (1990), Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 4. Auflage, Berlin S. 12.

²³ Vgl. die aktuelle Selbstdarstellungsbroschüre des COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, Oak Brooks/III.

²⁴ Vgl die Arbeitsunterlage des Ausschusses Netzplantechnik und Projektmanagement (ANPM) im DEUTSCHEN INSTITUT FÜR NORMUNG e.V., Berlin, Entwurf zur DIN 69906, vom Dezember 1990.

²⁵ Die "4R"s zur Charakterisierung der Anforderungen an die Logistik sind schon in der Erstauflage von Pfohls (1990) Band, der 1972 als "Marketing Logistik" erschienen war, auf S. 28 ff.) genannt. Die "6R"s in Jünemann, Reinhardt (1989), Materialfluß und Logistik. Systematische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Berlin, S. 18. "Seven Rights" übersetzt aus

stehen die Anforderungen bzw. Ziele der Integrations- und Koordinationsaktivitäten im Wirtschaftsprozeß im Mittelpunkt:

"Logistik heißt, die Verfügbarkeit

- des richtigen Produktes,*
- in der richtigen Menge,*
- im richtigen Zustand,*
- am richtigen Ort,*
- zur richtigen Zeit,*
- für den richtigen Kunden,*
- zu den richtigen Kosten*

zu sichern."

In jüngster Zeit gibt es Bemühungen in der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre, für das Verständnis der "Logistik als Koordinationsfunktion", eine strengere theoretische Fundierung zu suchen: Es wird der "material- und warenflußbezogenen Koordinationsbedarf der Unternehmung" zum Erkenntnisobjekt der Logistik erklärt. Als inhaltliche Substanz dieses wissenschaftlichen Logistikverständnis wird eine Lehre von Koordinationsformen gesehen, die aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und der Organisationstheorie zu entnehmen sei.²⁶

3.2 Wohin sich Logistik entwickelt - die dritte Bedeutung als "Prozeß- und Flow-Management"

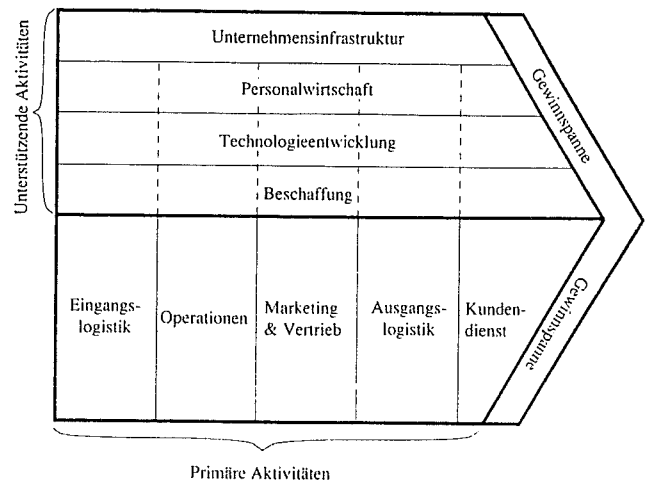
Entwicklungslinien prozeß- und flußorientierten Managements. Aktuelle Beiträge der Managementliteratur sowie Beobachtungen der Verfahrensweisen besonders erfolgreicher Unternehmen in jüngster Zeit, lassen die Konturen eines weiteren, neuen Denk- und Handlungsrahmens für das Management sichtbar werden.

Ein entscheidender Impuls zu der Veränderung der Sprache und des Denkens der Manager und akademischen Betriebswirtschaftler in der angedeuteten Richtung ist von dem 1985 erschienenem zweiten großen Buch zum strategischen Management - "Competitive Advantage" - eines der bekanntesten Autoren des Strategischen Managements, des Harvard Professors Michael Porter, ausgegangen. Porter führte mit diesem Buch die "Wertkette" als zentrales analytisches Konzept ein (Abb. 3).

Shapiro, Roy D. und Heskett, James L. (1985), Logistics Strategy. Cases and Concepts, St. Paul/Minn., S. 6, die sich wiederum auf Grosvenor Plowman beziehen.

²⁶ Vgl. Weber, Jürgen (1992) „Logistik als Koordinationsfunktion“ in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., H.8, S. 877-892 hier S. 878 ff; auch derselbe (1990) „Theen zum Verständnis und Selbstverständnis der Logistik“ in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg. Nr. 11, S. 976-986.

Abb. 3: Porters Wertkette²⁷



Mit Hilfe des Bildes der Wertkette werden die wettbewerbsentscheidenden Aktivitäten der Unternehmen transparent gemacht. Es hebt

- die Wichtigkeit der horizontalen Verkettungen und Transaktionen im Unternehmen,
- die Kumulativität des Wertschöpfungsprozesses,
- die Unterscheidung nach "primären", unmittelbar für einen Kunden wertschöpfenden Aktivitäten sowie nach sekundären, nicht unmittelbar oder überhaupt nicht wertschöpfenden Aktivitäten,
- die Gestaltungsbedarfe und Gestaltungsmöglichkeiten von Wertketten

hervor²⁸.

Gleichzeitig mit Porters Publikation verdichteten sich in den USA und in Europa im Verlauf der 1980er Jahre die Beobachtungen und Einsichten zu den Organisationsprinzipien und Verhaltensmustern der erfolgreichen japanischen Unternehmen. Es wurde deutlich, daß diese von Bemühungen um horizontale Integration im Unternehmen, darüber hinaus von einem Denken in Flüssen²⁹ und in Prozessen³⁰ bestimmt sind. Darin besteht ein wesentlicher Gegensatz zu

²⁷ Vgl. Porter Michael (1986), Wettbewerbsvorteile, Landsberg/L. S. 62.

²⁸ Dabei ist das Konzept der Wert(schöpfungs)kette eine der ältesten Ideen der Wirtschaftswissenschaften (vgl. dazu Klaus, Peter (1995), Die dritte Bedeutung der Logistik!). Es ist aber Porters Verdienst, daß er das Konzept durch die Prägnanz seiner Terminologie und graphischen Darstellungen für das Management "alltagstauglich" gemacht hat.

²⁹ Vgl. die Forderung "Establish a Production Flow" in Ohnos 1978 in Japan erstmals veröffentlichten, erst 1988 in englischer Sprache erschienen Buch Ohno, Taiichi (1988), Toyota Production System: Beyond Large Scale Production, Cambridge/Mass., sowie die von dem Amerikaner Schonberger in seinem 1986 erschienen Bestseller, der die "Lektionen" des japanischen Erfolges erstmals in breiter Form interpretiert "Lesson 5: Simplify, and goods will flow like water!" - Schonberger, Richard, World Class Manufacturing, The Lessons of Simplicity Applied, New York.

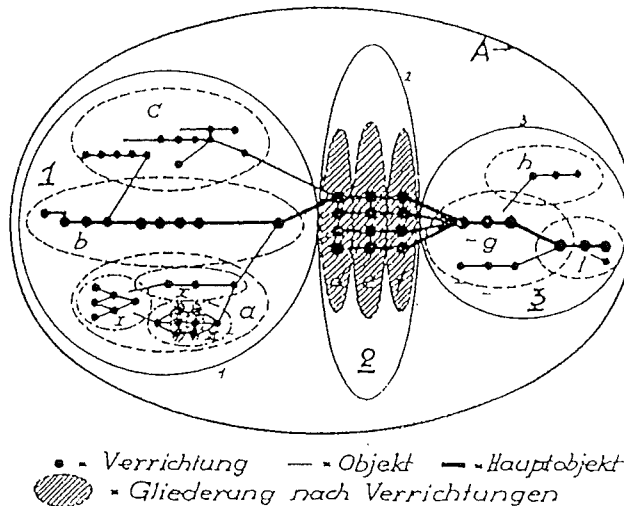
³⁰ Vgl. dazu z.B. Imai, Masaaki (1992), Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 3. Aufl., München, insbes. die Erläuterung zur Priorität der Qualität der Prozesse gegenüber der Qualität der Ergebnisse von Prozessen und die "Business

dem an Funktionen und Funktionsbereichen orientierten Denken in westlichen Unternehmen.

Ebenfalls Mitte der 1980er Jahre begannen zwei amerikanische Experten im Feld des Rechnungswesens, Robin Cooper und Robert Kaplan³¹, mit großem Erfolg für "Prozeßkostenrechnung" bzw. "Activity Based Accounting" als ein Instrumentarium zu argumentieren, das Schwächen und Dysfunktionen traditioneller funktionenorientierter Konzeptionen der Kosten- und Leistungsrechnung überwinden kann.

Vorbereitet und unterstützt wurden diese parallelen Entwicklungen der 1980er Jahre schließlich durch weiter zurückliegende visionäre Arbeiten des Nobelpreisträgers Herbert Simon und seines Kollegen James March, sowie noch älterer deutscher und angelsächsischer Organisationswissenschaftler, in denen die Möglichkeiten der konzeptionellen Repräsentation von Organisationen als Gewebe von standardisierten Organisationsprozessen und -Abläufen bereits vorgezeichnet waren (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Nordsiecks Darstellung einer Organisation als Gewebe von Abläufen aus dem Jahr 1934³²



Das logistische Unternehmens- und Organisationsmodell. Aus der Zusammenführung der geschilderten Entwicklungen der 1980er Jahre entsteht eine neue logistikorientierte Modellvorstellung von Unternehmen und Unternehmensverkettungen, die hier als "Fließsystem-"modell bezeichnet ist. Die wichtigsten Elemente dieses Modells sind "Ressourcennetze", "Gewebe von

Process Management"-Literatur seit Ende der 1980-er Jahre, z.B. Haist, Fritz und Fromm, Hans-Jörg (1991), Qualität im Unternehmen - Prinzipien-Methoden-Techniken, 2. Aufl. München.

³¹ Vgl. z.B. Cooper, Robin und Kaplan, Robert S. (1991) „Profit Priorities from Activity Based Accounting“ in: Harvard Business Review, vol. 69, May-June, S. 130-137.

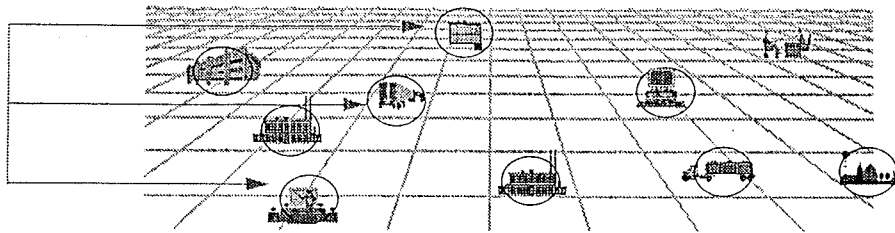
³² Vgl. Nordsieck, Erich (1934), Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart, sowie die hervorragende zusammenfassende Darstellung dieser Literatur als "Organizational Process" Paradigma in Allison, Graham T. (1971), The Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis, Boston/Mass. und die dort vorzufindenden Verweise auf die primären Quellen.

Flüssen bzw. Prozessen³³", die durch die Netze geleitet werden sowie die "Objekte", die fließen. Die zentralen Aufgaben des Managements, die sich aus dieser Modellvorstellung ableiten, beziehen sich auf die effektive

- "Konstruktion und Rekonstruktion" der Ressourcennetze,
- "Programmierung und Rationalisierung der Flüsse (bzw. Prozeßketten)" innerhalb der Ressourcen sowie die
- "Operation" - d.h. die laufende Mobilisierung, Steuerung und Regelung - der Flüsse und Prozesse³⁴.

Jedes Unternehmen bzw. jeder Wertschöpfungsverbund von Unternehmen ist als Netzwerk darstellbar, dessen "Knoten" Transformations- und Transferkapazitäten und -kompetenzen repräsentieren - die hier als "Ressourcen" für die Ausführung von Wertschöpfungsaktivitäten bezeichnet werden - . Auf einer Makroebene der Betrachtung, wie in Abb. 5 schematisch skizziert, sind solche Knoten Produktionsstätten von Rohstoffen, Halbfabrikaten, Komponenten, Montagestätten, Lager, Fuhrparks, Auftragsbearbeitungs- und Forschungs- und Entwicklungszentren.

Abb. 5: Prinzipielle Darstellung eines "Makro"-Ressourcennetzes



Auf einer Mikroebene der Betrachtung stellen die Knoten im Ressourcennetzwerke z.B. als Werkstätten, Bearbeitungszentren, Werkbänke, Kommissionierplätze, Material-Zwischenlager oder Prozeßrechner innerhalb eines Betriebes dar.

³³ Die beiden Begriffe "Fluß" und "Prozeß" werden im Folgenden als austauschbar benutzt. Prozesse sollen als zeitlich und räumlich verkettete Folgen von Aktivitäten verstanden werden, in deren Verlauf ein physisches oder ein immaterielles Objekt zweckbezogen (in betriebswirtschaftlichem Zusammenhang insbesondere zum Zweck der Wertsteigerung) verändert wird.

³⁴ Die Entwicklung dieser Überlegungen ist im Beitrag von Klaus, Peter (1995), „Die dritte Bedeutung der Logistik“ ausführlicher dargelegt, sowie in einem in Vorbereitung befindlichen Band "Betriebswirtschaftliche Logistik: Management von Fließsystemen".

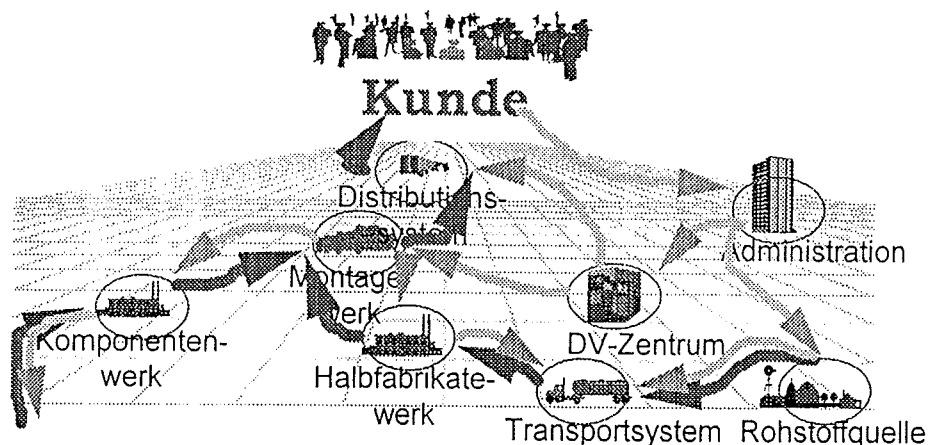
Die Objekte in Fließsystemen können Materialien und physische Güter sein, die einen industriellen Wertschöpfungsprozeß durchlaufen. Sie können aber auch Menschen sein (z.B. in einem Personenverkehrssystem), Daten (in einem Informationssystem) oder andere immaterielle Entitäten (wie Dienstleistungen in einem Servicesystem, Aufträge in einem Auftragsabwicklungssystem, Entscheidungen in einem Verwaltungssystem).

Die quantitativen und qualitativen Charakteristika der Flußobjekte, ihre Homogenität bzw. ihre Heterogenität, die zeitlichen und räumlichen Gegebenheiten ihres Eintritts und Austritts in das Fließsystem, bestimmen die Gleichmäßigkeit der Flüsse, den Belastungsgrad der Ressourcenknoten, damit auch die Dispositions- und Regelungsaufwendungen und die Beherrschbarkeit des Systems.

Während Objekte sich im Fließsystem befinden, stiften sie normalerweise keinen Nutzen. Sie binden aber Kapital und verringern die Reaktionsfähigkeit des Systems. Je höher der Wert, je größer die Zahl und je länger die Durchlaufzeit der im System "verweilenden" Objekte ist, umso höher sind die Bindungskosten. Bei materiellen Objekten, die sich in einem Prozeß der Güterproduktion befinden, entstehen in den Ressourcenknoten zusätzliche Faktorverzehre zu den Betriebsbereitschafts-, Leistungs- und Bindungskosten durch die Einbringung von Werkstoffen in das Objekt.

Logistik als Flow Management. Die sich herausbildende "dritte" Bedeutung der Logistik beruht also auf einem konsistenten, differenzierten Unternehmens- und Organisationsmodell, das frühere betriebswirtschaftliche Modelle integriert und erweitert. (Abb. 6). Anders als für die "erste" und "zweite" Bedeutung der Logistik ist sie auch mit Familien spezifischer, systematisierbarer, empirisch falsifizierbarer Aussagen über Aufgaben und Lösungsansätze verknüpft:

Abb. 6.: Logistik als Fließsystem-Management



Praktikerhypothesen und "Prinzipien" optimaler logistischer Systemgestaltung, Flußoperation und -Rationalisierung. Den Zielen und Standard-Aufgabenstellungen der Logistik der kundenorientierten Schaffung von Werten, der Beschleunigung und Flexibilisierung von Prozessen steht ein bisher zwar noch nicht befriedigend dokumentierter, in der Praxis aber rege genutzter Bestand an Praktikerhypothesen und "Prinzipien" der optimalen logistischen Systemgestaltung und -rationalisierung gegenüber.

Eine beispielhafte Auswahl solcher Hypothesen und Prinzipien ist in Abb. 7 vorgestellt. Aussagen zur optimalen Gestaltung und Rationalisierung logistischer Systeme sind entlang von drei grundsätzlichen Gestaltungsparametern angeordnet: Der "strategischen" Ressourcennetzkonfigurierung, der "operativen" Flußmobilisierung, -steuerung und -regelung, sowie der "taktischen" Flußprogrammierung und -rationalisierung:

Abb. 7: Praktikerhypothesen und "Prinzipien" optimaler logistischer Fließsystemgestaltung, Operation und Rationalisierung

- 1. Eine Ressourcennetzkonfiguration ist logistisch umso besser, je ...**
 - 1.1. kürzer, gerader, weniger unterbrochen die Verkettungen zwischen kritischen Quellen und Senken sind ("Prinzip der kürzesten Wege"; der "Kettenverkürzung" und "Netzvereinfachung")
 - 1.2. stärker zeitlich/räumlich aufeinanderfolgende Aktivitäten gebündelt und verkettet sind (Prinzip der "Relations"bildung, "Fließinsel-Bildung");
 - 1.3. enger die Koppelung bzw. je perfekter die Integration von physischen Flüssen mit auf sie bezogenen Informationsflüssen ist (z.B. das "Andon" Konzept, "Augenschein"-Management);
 - 1.4. weiter sie "flußaufwärts" Lager- und Umschlagspunkte, je weiter "flußabwärts" wertschöpfungsintensive, kundenspezifische Aktivitäten platziert werden können (das "Postponement"-Konzept).
 - 1.5. höher die "Integrität" von Kundenbedürfnis, Produkt und Prozess ist.
- 2. Für die operative Flußmobilisierung, -steuerung und -regelung sind zu bevorzugen ...**
 - 2.1. bedarfsorientierte gegenüber ressourcenorientierter Steuerung, Hol-Systeme gegenüber Bringsystemen ("Just-in-Time");
 - 2.2. individualisierte, objektnahe Steuerungen gegenüber Steuerungen auf Basis aggregierter Auslöseinformationen (Losgröße "eins");
 - 2.3. Interne Selbstregelungssysteme gegenüber externen, analytischen Steuerungssystemen.
- 3. Flüsse sind umso rationeller, je ...**
 - 3.1. weniger "Medienbrüche" entlang des Flusses erfolgen (Prinzip der "Unifizierung" der Objekte, Forderung nach durchgängigen Informations-, Beziehungs- und "Vertrauenskettens");
 - 3.2. gleichmäßiger und rascher der Fluß ist ("Leveling", "Impulsreduktion", "Economics of Speed")
 - 3.3. früher und robuster Fehlervermeidung einsetzt ("Poka Yoke");
 - 3.4. kräftiger die Alarmsignale bei dennoch auftretenden Fehlern und Überlastungserscheinungen sind ("Taguchi"-Prinzip);
 - 3.5. höher der Überlappungsgrad aufeinanderfolgender Prozesse ist bzw. je präziser die Übergabeprozesse an Schnittstellen abgestimmt sind;

Definition der Logistik als "Prozeß- und Flow Management". Logistik in dem sich entwickelnden Sinne als "Prozeß- und Flow Management", kann definiert werden als

Feld der angewandten Wirtschaftswissenschaft, in dem wirtschaftliche Phänomene als Flüsse von Objekten durch Ressourcennetze (bzw. als "Fließsysteme") interpretiert werden. Zentrale Aufgabe ist die Optimierung der Fließsysteme nach Gesichtspunkten der Flußobjekt-Wertsteigerung aus Kundensicht, der Durchflußbeschleunigung, sowie der Verbesserung von deren Anpassungsfähigkeit an Bedarfs- und Umfeldveränderungen. Dabei werden als Mittel der Fließsystemoptimierung und Rationalisierung

insbesondere Erfahrungen und Werkzeuge der systematischen Konfiguration der Ressourcennetz - und Prozeßstrukturen, zeitlichen, räumlichen und objektbezogenen Integration der Flüsse und Flußobjekte mit den Netzen, sowie von Flußmobilisierungs-, Steuerungs- und Regelungsmechanismen eingesetzt.

Dieses Verständnis von Logistik läßt es prinzipiell zu, auf Flüsse und Prozesse nicht-materieller Art - wie Dienstleistungen - übertragen zu werden. Bevor eine solche Übertragung versucht wird, sollten die Heterogenität von Dienstleistungen und die Vielschichtigkeit der Aspekte des Dienstleistungsmanagements noch einmal ins Gedächtnis gerufen werden.

3.3 Komplexität und Heterogenität von Dienstleistungen - Phasen, Ebenen und Rolle des "externen Faktors"

Eine ausführliche Diskussion des Dienstleistungsbegriffes unter besonderer Berücksichtigung von Dienstleistungen der Technischen Zusammenarbeit ist an anderer Stelle in diesem Band zu finden.³⁵

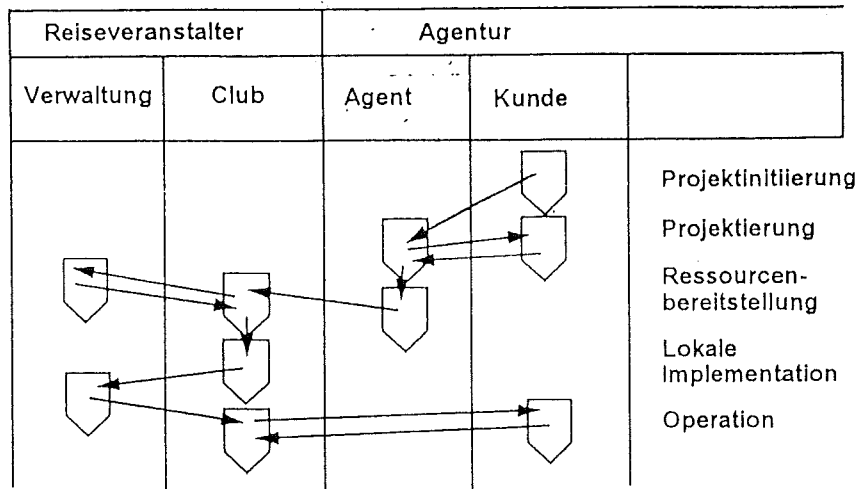
Für die Zwecke einer Untersuchung der Übertragbarkeit logistischer Denk- und Handlungsansätze erscheint es wichtig, die Mehrschichtigkeit der Aufgabenstellungen des Dienstleistungsmanagements noch einmal hervorzuheben:

"Makro"sicht von Dienstleistungssequenzen in Zeit und Raum. Jede Dienstleistung läßt sich als Phasenabfolge von Aktivitäten darstellen, die zeitlich aufeinanderfolgen, die häufig auf verschiedene Räumlichkeiten bzw. geographische Lokationen verteilt sind, an der schließlich unterschiedliche Akteure als "Agenten" der Bedienung und als Klienten beteiligt sind. Eine prinzipielle Darstellung einer solchen Dienstleistungssequenz ist in Abb. 8³⁶ wiedergegeben.

³⁵ Vgl. Huppert Walter (1994), „Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit“, und Klaus Peter (1994), „Management der Qualität von Dienstleistungen“ in diesem Band!

³⁶ übereinstimmend mit Abb. 4 im Beitrag von Klaus, Management der Qualität von Dienstleistungen, in diesem Band!

Abb. 8: Flußdiagramm-Darstellung einer Dienstleistungssequenz in Zeit, Raum und organisatorischer Zuordnung



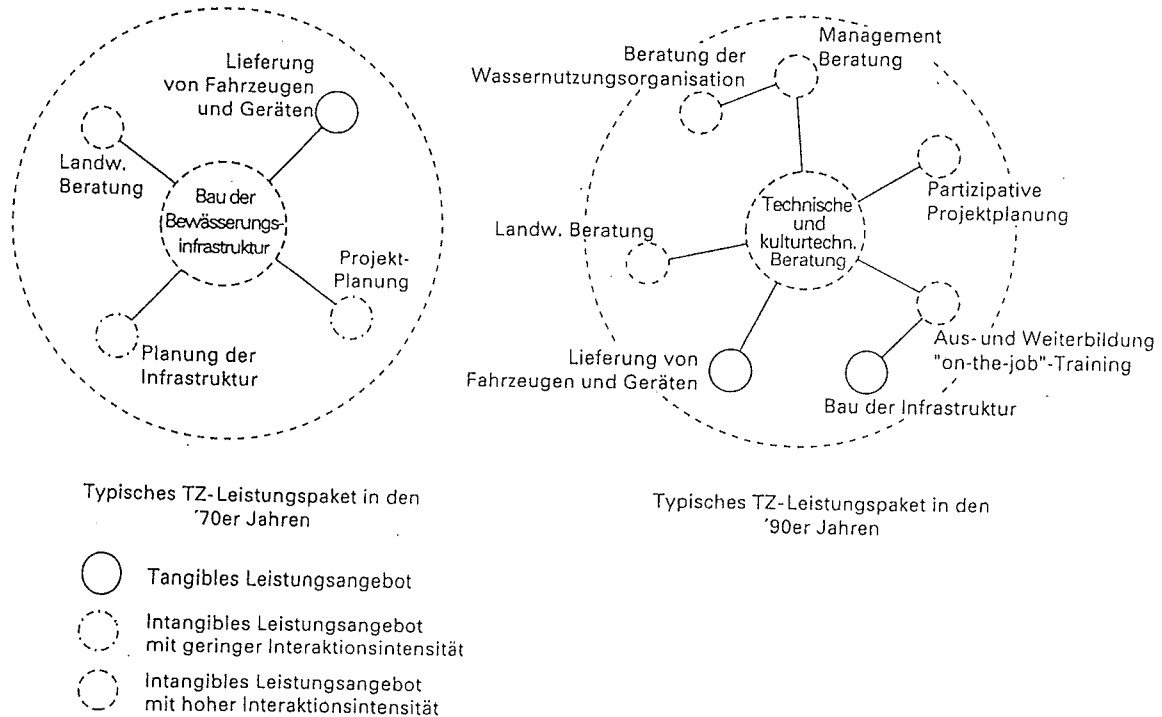
Ein anschauliches Beispiel für dieses "Makro"-Sicht von Dienstleistungen wäre die Betrachtung eines Projektes der Technischen Zusammenarbeit zwischen einem Entwicklungshilfe-Geberland, einem Entwicklungshilfe-Empfängerland, internationalen Organisationen wie der Weltbank, sowie den "Zielgruppen" und den Organisationen und Akteuren in deren unmittelbaren Umfeld im Empfängerland. Der "Makro"-Dienstleistungsprozeß umfaßt die Gesamtheit der Aktivitäten

- von der Phase der Projektinitiierung, die möglicherweise durch politische Kontakte zwischen Regierungsvertretern der beteiligten Länder ausgeht,
- zu einer Projektierung, die zwischen beauftragten Fachorganisationen der beteiligten Länder abgewickelt wird,
- zu der Phase der Ressourcenfindung und -bereitstellung, die möglicherweise langwierige und vielfältige Interaktionen zwischen allen Beteiligten Akteuren erfordert,
- zur Phase der lokalen Implementation des konkreten Projektes - zum Beispiel dem Bau eines Bewässerungssystems in einer Region des Empfängerlandes unter Mitwirkung lokaler und externer Lieferanten und Experten, sowie schließlich
- der Phase der Überführung des Projektes - im Beispiel des Bewässerungssystems - in den laufenden, selbständigen Betrieb durch die lokalen Akteure und möglicherweise
- eine nachgeordnete Phase des Monitoring und der Evaluation durch die Hilfe-Geberinstitutionen.

"Mittlere" Sicht von Dienstleistungspaketen Eine detailliertere, weniger makroskopische Sicht der Dienstleistung hebt die netzartig miteinander verbundenen Teilleistungen hervor, die innerhalb einer der oben beschriebenen Phasen der "Makro"-Sequenz zu betrachten sind.

Ein typisches Dienstleistungspaket aus dem Feld der Technischen Zusammenarbeit ist in Abb. 9³⁷ dargestellt.

Abb. 9: TZ im Bewässerungssektor:
Zusammensetzung typischer Leistungspakete



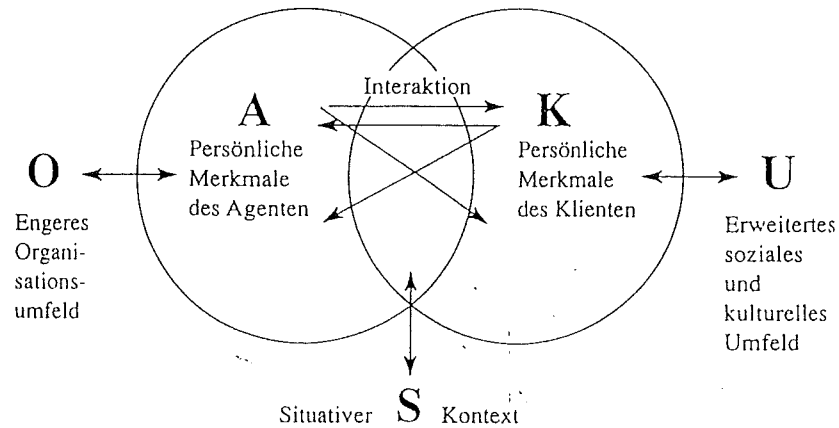
Diese Perspektive von Dienstleistungen hebt die Möglichkeiten der Kombination verschiedener Dienstleistungen und Sachleistungen in jeder Phase des Prozesses, sowie die Notwendigkeit "ganzheitlichen" Managements der Wechselbeziehungen zwischen diesen hervor.

3.4 An der Wurzel von Dienstleistungskomplexität und -Heterogenität: interaktionsorientierte Dienstleistungen

Schließlich führt eine "mikroskopische" Betrachtung von Dienstleistungssequenzen und -Paketen dazu, die "kleinsten Einheiten" einer Dienstleistung zu betrachten, in denen sich die spezifischen Merkmale und Probleme des Dienstleistungsmanagements kristallisieren: die Dienstleistungs-Interaktionen, in denen der interne Dienstleistungs"agent" und der externe "Klient" gleichgewichtig mitwirken. Eine prinzipielle Darstellung einer Dienstleistungsinteraktion ist in Abb. 10 wiedergegeben.

³⁷ entspricht Abb. 6 und 7 im Beitrag von Huppert Walter (1994), Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit, in diesem Band.

Abb. 10: Prinzipielle Darstellung einer Dienstleistungs-Interaktion als kleinste Einheit von Dienstleistungssequenzen und -Paketen³⁸



Das Management von Dienstleistungen im Hinblick auf die Zielsetzungen der Kundenorientierung, der Schnelligkeit und der Flexibilität muß im Idealfall alle drei skizzierten Betrachtungsebenen von Dienstleistungen in ausgewogener Weise berücksichtigen. Auf jeder Ebene stehen jedoch andere Aufgabenstellungen im Vordergrund, die den Einsatz anderer, jeweils für die betrachtete Ebene spezifischer Denk- und Handlungsansätze erfordern.

4. LOGISTIK VON DIENSTLEISTUNGEN: "TRANSFER"-ÜBERLEGUNGEN

Es erscheint auf der Grundlage der bis hierher entwickelten differenzierten Betrachtung der Aufgaben des Dienstleistungsmanagements möglich, nunmehr eine Zuordnung und kritische Bewertung der Transfermöglichkeiten logistischen Know Hows auf Dienstleistungen zu versuchen.

4.1 Logistik quasi-industrieller Dienstleistungen - Anwendung von Rezepten industriellen Logistikmanagements

Am leichtesten und offensichtlichsten lassen sich die Inhalte der traditionellen "ersten" und "zweiten" Bedeutungen der Logistik auf solche Dienstleistungssequenzen übertragen, wo in einem quasi-industriellen Prozeß ein eindeutig definierbarer "Output" zu erstellen ist.

³⁸ Vgl. Klaus Peter (1983), Face-to-Face Service Encounters, Doctoral Dissertation an der Graduate School of Management, Boston Univ., Boston/Mass. ders. (1991) „Die Qualität von Service-Interaktionen“ in: Bruhn, Manfred und Bernd Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, S. 247-266.

In einem früheren Selbstverständnis der Technischen Zusammenarbeit wurde z.B. die "Verfügbarmachung einer Bewässerungsanlage für eine Zielgruppe" im Sinne einer "Lieferung eines physischen Produktes" als eine quasi-industrielle Dienstleistung behandelt.

⇒ Die "Logistik von Dienstleistungen" in diesem Fall bezieht sich dann auf die systematische, bewußte Auseinandersetzung und Optimierung der "Transferprozesse" des Transportes, der Lagerung und aufgabengerechten Ordnung von Sachen, Menschen und Informationen. Sie kann sich ebenso auf die Optimierung der Planungs- und Koordinationsaktivitäten beziehen, die erforderlich sind, um eine kundengerechte, pünktliche "Ablieferung" bzw. "Verfügbarmachung" der Produkte zu sichern.

4.2 Logistik von Dienstleistungsprozessen - Rekonstruktion, Mobilisierung und Steuerung von Aktivitätenfolgen

Aus den Bildern der Dienstleistung als Sequenz von Aktivitäten und Gewebe heterogener Leistungen und Akteuren entwickelt sich ein neues Verständnis der Aufgaben des Dienstleistungsmanagements, das komplexer ist. Ein Beispiel dafür wäre das heute vorherrschende Selbstverständnis der Technischen Zusammenarbeit, wo die "Herstellung der Befähigung der Zielgruppe zur laufenden Nutzung und Erhaltung" der oben beispielhaft erwähnten Bewässerungsanlage als primäre Aufgabenstellung gilt. In diesem Fall läßt sich der Erfolg der Dienstleistung nicht mehr an einem eindeutig identifizierbaren Output festmachen. Der Erfolg liegt vielmehr in einem ausgewogenen Zusammenspiel vielfältiger Projektmanagement-, Moderations-, Organisationsentwicklung- und anderer Aktivitäten und Prozesse sowie deren Qualität.

Zu diesem Bild des Dienstleistungsmanagements kann das dritte Verständnis der Logistik als "Management von Fließsystemen", wie es oben skizziert wurde, Beiträge leisten.

⇒ Das "logistische Modell von Unternehmen und Organisationen" vermittelt einen konzeptionellen Rahmen für die Identifizierung der Zielgruppen, der Ressourcen und der Prozesse, die zu betrachten sind. Dies ist Voraussetzung für ein systematisches Management von Prozeßgeweben bzw. von Fließsystemen und deren Verbesserung.

⇒ Die "Praktikerhypothesen" und "Prinzipien" der Logistik³⁹ vermitteln schließlich eine Vielzahl von Anregungen, wie das Gewebe der verbundenen Dienstleistungen und Dienstleistungsprozesse vereinfacht und "flußgerecht" gestaltet, wie es rationalisiert, mobilisiert und gesteuert werden kann. Wenn auch die subtilen Prozesse des Managements der "Mikro"-Interaktionen zwischen den Menschen und Gruppen im Gewebe der Dienstleistungen nicht unmittelbar vom logistischen Prozeß- und Flow-Management Know How angesprochen werden können, so können mithilfe logistischer Analyse Rahmenbedingungen der Transparenz und der

³⁹ vgl. oben Abb. 10

Ausgewogenheit von Ressourcen und Prozeßanforderungen geschaffen werden, die positivere Interaktionen zulassen. Die Empfehlungen z.B. der Verkürzung der Prozeßketten, der bedarfsorientierten Auslösung von Prozessen, der Vermeidung von Medien- und Vertrauensbruchstellen sind dafür nutzbar.⁴⁰

4.3 Logistik von Interaktionen - Integration von Informationen, Kompetenzen und sozio-emotionaler Disposition im Beziehungsnetz?

Es verbleibt die Frage, ob Logistik auch für die Analyse und verbesserte Gestaltung von Dienstleistungs-Interaktionen - den kleinsten, am wenigsten mit konventionellen Mitteln und Werkzeugen des Managements zu greifenden Elementen von Dienstleistungsprozessen und -paketen - hilfreich sein kann.

Auf der Hand liegt ein Transfer von Logistik Know How in dieses flüchtige Problemfeld nicht. Wenn die Qualität und damit der Erfolg von Bedienungsinteraktionen aber aus Sicherung kongruenter Verhaltensweisen der Interaktionspartner, aus simultaner und ausgewogener Bereitstellung von Kompetenz der Interaktionspartner für Erfüllung der jeweiligen Sachaufgabe, und aus der Ermöglichung wechselseitiger emotionaler Zufriedenheit in der Interaktion entsteht⁴¹, dann lassen sich doch weitere Bezüge zu den Aufgabenstellungen der Logistik und ihrem Know How herstellen, wenn auch auf abstrakterer Ebene:

⇒ Logistik fordert die aufgabengerechte Absicherung, Bereitstellung und Positionierung von "Ressourcen" für die antizipierten "Flüsse" - wie können qualitativ gute Interaktionen unter den schwierigen Bedingungen in der Technischen Zusammenarbeit erwartet werden, wenn Akteure aus Zielgruppen, TZ-Expertenteams und dem Umfeld nicht vorbereitet sind, "kongruente Verhaltensweisen", "Sachkompetenz" und emotionales Engagement einzubringen?

Es scheint eine Vision von einer "Logistik" der Verhaltensweisen, Sachkompetenzen und des Engagements auf, die sich mit der aufgabengerechten Entwicklung und Zuführung dieser Ressourcen für erfolgreiche Interaktionen systematisch auseinandersetzt. Diese Vision auszufüllen ist eine Aufgabe, die allerdings erst noch gelöst werden müßte.

5. VERSPRECHEN EINGELÖST?

Die Diskussion der "Logistik von Dienstleistungen" hat die Komplexität der Aufgaben des Dienstleistungsmanagements in noch einmal anderer Weise als in den vorangegangenen Beiträgen dieses Bandes beleuchtet. Sie hat gezeigt, daß es interessante und legitime Transfermöglichkeiten des Logistik-Know Hows auf die Prozesse und Sequenzen, z.B. des "Makro"-Projektmanagements in der Technischen Zusammenarbeit gibt. Sie hat auch verdeutlicht, daß

⁴⁰ vgl. ähnliche Überlegungen zu dem benachbarten Problem der "Wissenslogistik" bei Lullies, Veronika, Bollinger, Heinrich und Weltz, Friedrich (1993), Wissenslogistik.

Über den Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben, Frankfurt.

⁴¹ vgl. Abb. 10 und Klaus, Peter (1991)!

einfache, direkte Übertragungsmöglichkeiten auf die zentralen, flüchtigen Sachverhalte und Aufgabenstellungen des Interaktionsmanagements wohl nicht bestehen. Die Vision einer Logistik von Ressourcen für erfolgreiche Interaktionen sollte dennoch weiter verfolgt werden.

Literaturverzeichnis:

- Allison, Graham T. (1971), *The Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston/Mass.
- Arnold, Uli (1988), „Logistik“, in: *Gablers Wirtschaftslexikon*, 12. Aufl., 2. Band, Sp. 170-174.
- Bell, Daniel (1973), *The Coming of Post-Industrial Society*, New York.
- Cooper, Robin und Kaplan, Robert S. (1991) „Profit Priorities from Activity Based Accounting“ in: *Harvard Business Review*, vol. 69, May-June, S. 130-137.
- Dill, William (1958) „Environment as an Influence on Managerial Autonomy“ in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, S. 409-443.
- Drucker Peter (1962), „The Economy's Dark Continent“, in: *FORTUNE*, April, S. 103 ff.
- Emery, F.E., and Trist, R.L. (1965) „The Causal Texture of Environments“ in: *Human Relations*, Vol. 18, S. 21-31..
- Freeman, Edward R. (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield/Mass.
- Goodman, Paul S., und Pennings, Johannes M. (1977), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco.
- Großmann, Gerhard, Krampe, Horst, Ziems, H. (1989), *Technologie für Transport, Umschlag, Lagerung im Betrieb*, 3. Aufl. Berlin.
- Haist, Fritz und Fromm, Hans-Jörg (1991), *Qualität im Unternehmen - Prinzipien-Methoden-Techniken*, 2. Aufl. München.
- Handy, Charles (1994), *The Age of Discontinuity*, Boston
- Herder-Dorneich, Ph. und Kötz W. (1972), *Zur Dienstleistungsökonomik. Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflegedienste*. Berlin.
- Huppert, Walter (1994), *Dienstleistungen in der Technischen Zusammenarbeit*, in diesem Band.
- Ihde, Gösta B. (1991), *Transport, Verkehr, Logistik*, 2. Aufl. München, S. 29.
- Imai, Masaaki (1992), *Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*, 3. Aufl., München.
- Jünemann, Reinhardt (1989), *Materialfluß und Logistik. Systematische Grundlagen mit Praxisbeispielen*, Berlin, S. 18.
- Kirsch, Werner (1971) „Betriebswirtschaftliche Logistik“ in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 41. Jg., S. 228 ff.
- Klaus Peter (1983), *Face-to-Face Service Encounters*, Doctoral Dissertation an der Graduate School of Management, Boston Univ., Boston/Mass.
- Klaus, Peter (1991) „Die Qualität von Service-Interaktionen“ in: Bruhn, Manfred und Bernd Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität*, Wiesbaden, S. 247-266.
- Klaus, Peter (1994) „Management der Qualität von Dienstleistungen“ in diesem Band.
- Klaus, Peter (1995), „Die dritte Bedeutung der Logistik“, erscheint Anfang 1995 in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65. Jg.
- Lewis, Howard T., Culliton, J.W. und Steele, J.D. (1956) „The Role of Air Freight in Distribution“, Harvard Business School, Boston/Mass.
- Lullies, Veronika, Bollinger, Heinrich und Weltz, Friedrich (1993), *Wissenslogistik. Über den Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben*, Frankfurt.
- Magee, John F. (1960) „The Logistics of Distribution“ in: *Harvard Business Review*, Vol. 38, Nr. 4 July-August, S. 89-101.
- Nordsieck, Erich (1934), *Grundlagen der Organisationslehre*, Stuttgart.

- Ohno, Taichi (1988), Toyota Production System: Beyond Large Scale Production, Cambridge/Mass.
- Pfeffer, Jeffrey und Salancik, Gerald (1978), The External Control of Organizations, New York.
- Pfohl, Hans-Christian (1990), Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 4. Auflage, Berlin S. 12.
- Porter Michael (1986), Wettbewerbsvorteile, Landsberg/L. S. 62.
- Schonberger, Richard B. (1986), World Class Manufacturing, The Lessons of Simplicity Applied, New York.
- Schonberger, Richard B. (1990), Building a Chain of Customers, New York.
- Senge, Peter M. (1990), The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, New York.
- Shapiro, Roy D. und Heskett, James L. (1985), Logistics Strategy. Cases and Concepts, St. Paul/Minn., S. 6, die sich wiederum auf Grosvenor Plowman beziehen.
- Stalk, George Hr. (1988), „Time- The Next Source of Competitive Advantage“, in: Harvard Business Review, Vol. 66, July-August, S. 41-51.
- Weber, Jürgen (1990) „Thesen zum Verständnis und Selbstverständnis der Logistik“ in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42. Jg. Nr. 11, S. 976-986.
- Weber, Jürgen (1992) „Logistik als Koordinationsfunktion“ in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., H.8, S. 877-892.
- Witt, Dieter(1991), Kultur und Dienstprinzip in öffentlichen Betrieben, in: Peter Faller und Dieter Witt (Hrsg.), Dienstprinzip und Erwerbsprinzip, Festschrift für Prof. Karl Oettle, Baden-Baden.