

---

# 1 Einleitung

Die Kontraktlogistik ist die höchste Kunst des Logistik-Outsourcings. Im Gegensatz zur klassischen Vergabe einfacher, isolierter Logistikleistungen werden ganze Logistiksysteme der Verlager an Logistikdienstleister ausgelagert. Zwar unterwirft diese tiefgründige Kollaboration die Parteien einer reziproken Abhängigkeit, wodurch ihrer Geschäftsbeziehung eine hohe Sensibilität verliehen wird. Demgegenüber profitieren die Auftraggeber allerdings von Kostensenkungen, die unter anderem durch Spezialisierungsvorteile und Variabilisierung ihrer Fixkosten herbeigeführt werden; die Logistikdienstleister genießen eine längerfristige und engere Inauftragnahme sowie leicht höhere Margen (Klaus & Kille 2012, S. 286).

Diese Vorteile machen die Kontraktlogistik zu einem aufstrebenden Geschäftsfeld. Vor einer Dekade wurde dieses Segment des deutschen Logistikmarktes mit einem Umsatzvolumen von 11 Mrd. € vermesselt (Klaus 2003, S. 110), heute hingegen mit 24,5 Mrd. €. Vor dem Hintergrund, dass das theoretische Volumen gegenwärtig auf 88,2 Mrd. € geschätzt wird, birgt die Kontraktlogistik weiterhin erhebliches Vergabepotenzial. Daher werden ihr auch perspektivisch hervorragende Wachstumsraten in Aussicht gestellt. (Kille & Schwemmer 2012, S. 83–90)

Eine ausgesprochen wichtige Rolle spielt die Kontraktlogistik für die deutsche Automobil(zuliefer)branche. Derzeit wickelt die Fahrzeugindustrie 50 Prozent ihrer gesamten Logistik über externe Logistikdienstleister ab. Zwar ist damit im Vergleich zum allgemeinen Kontraktlogistikmarkt schon ein höherer Anteil ausgeschöpft. Dies zeigt aber auch, dass die Automobillogistik bereits auf einem stabilen Markt zwischen Verladern und Logistikdienstleistern gehandelt wird. Beide Parteien verfügen folglich bereits über intensive Erfahrungen in der Zusammenarbeit. Zeitgleich werden allerdings noch erhebliche Leistungsanteile intern erbracht. (Schmidt & Iskan 2013, S. 19; Schorb et al. 2007, S. 619–620)

Diese Anteile sind vornehmlich nicht zum Outsourcing in Form der konventionellen Fremdvergabe einzelner Leistungen geeignet. Der zentrale Grund liegt darin, dass die enge Kopplung von Produktion und Logistik immer bedeutender wird. Diese zeigt sich im Besonderen bei der Beschaffungslogistik eines produzierenden Unternehmens der Automobilzulieferbranche, welche auf dessen Herstellung abgestimmt sein muss. Daher kann der Großteil der Leistungen fortan lediglich systematisch verknüpft im Rahmen der Kontraktlogistik ausgelagert werden. Er ist somit dem Potenzial dieses Marktsegments zuzurechnen, dessen Höhe sich insgesamt auf 15,2 Mrd. € beläuft. (vgl. Kille & Schwemmer 2012, S. 88)

Um an der Attraktivität der Kontraktlogistik zu partizipieren, sind die Verlager der Automobilzulieferindustrie zur Ausschreibung dieser Leistungen bewogen. Ebenso sind die Logistikdienstleister veranlasst, durch ihre Bewerbung eine Sicherung oder gar einen Ausbau ihres Marktanteils anzustreben. Folglich ist in dieser Branche für die Zukunft mit einer wachsenden Anzahl von neuen kontraktlogistischen Geschäften zu rechnen.

## 1.1 Problemstellung

Bei Ausübung von kontraktlogistischen Funktionen ist der Logistikdienstleister auf eine hohe Effizienz seines Dienstleistungsproduktionssystems angewiesen. Der Schlüssel dazu liegt in der Konformität zwischen dessen Kapazitätsangebot und -nachfrage. Das Kapazitätsangebot wird von den Ressour-

cen gestellt, welche der Logistikdienstleister als Produktionsfaktoren in seinem Dienstleistungsproduktionssystem bereithält. Die Kapazitätsnachfrage wird von den Aufträgen bestimmt, die seitens des Verladers erteilt werden.

Über- und Unterkapazitäten wirken sich umgehend auf das Ergebnis einer Dienstleistungsunternehmung aus (Shemwell & Cronin 1994, S. 15). Überschüssige Kapazitäten verursachen Kosten, denen keine Erlöse gegenüberstehen. Verfügt der Logistikdienstleister hingegen nicht über ausreichend Kapazitäten, kann er der Nachfrage nicht leistungs- und qualitätskonform entsprechen. In der Folge werden mögliche Umsätze nicht realisiert und greifen etwaige Vertragsstrafen. Auch kann die Nicht- oder Schlechtleistung einen Vertrauensbruch in der empfindlichen Partnerschaft auslösen, der je nach Schwere mittelbare ökonomische Folgen haben kann.

Die Forderung nach Effizienz gilt von Beginn an kontinuierlich für den gesamten Betrieb des Logistiksystems. Gerade im Anlauf ist ihre Erfüllung jedoch besonders fordernd wie erforderlich. Der Anlauf bildet den Auftakt der Zusammenarbeit. Während dieser Zeit greifen Verlager und Logistikdienstleister erstmalig vernetzt ineinander. Das Dienstleistungsproduktionssystem hat daher einen im Hinblick auf den anzustrebenden Regelbetrieb (noch) geringen Reifegrad. Dementsprechend stark sind die in Bezug auf die Ressourcen und Aufträge waltenden Unsicherheiten, die das Risiko für Divergenzen zwischen Kapazitätsangebot und -nachfrage erhöhen (vgl. Kuhn & Bandow 2008, S. 281–283; vgl. Kuhn et al. 2009, S. 258). Gleichzeitig ist die ohnehin sensible Partnerschaft in dieser kritischen Phase höchstverletzlich. Die Tragweite von Leistungs- und Qualitätseinbußen kann daher äußerst bitter sein. Neben den direkten Kosten stellen sie eine massive Belastungsprobe für die Geschäftsbeziehung dar, die bis zum irreversiblen Scheitern des ganzen Auslagerungsvorhabens führen kann (Pfohl et al. 1987, S. 34; Volker 2010, S. 172). Insbesondere im Anlauf von Kontraktlogistikleistungen besteht das Kernproblem des Logistikdienstleisters folglich darin, die Ressourcenbasis des Dienstleistungsproduktionssystems zu dimensionieren.

Im Vordergrund der wissenschaftlichen Literatur, die sich dem Anlauf von Kontraktlogistikleistungen widmet, steht bislang das Beziehungsmanagement. In Anbetracht des Stellenwerts des Anlaufs für die weitere Geschäftsbeziehung setzen sich die Untersuchungen mit der Identifikation von Erfolgsfaktoren und Fallstricken in der Projektanbahnung und dem Ramp-Up auseinander (Waibel et al. 2007; Wrobel & Klaus 2009). Das Management der Ressourcen während dieses Zeitraums findet nur wenig Berücksichtigung. Lediglich wurde die Planung der Ressourcenbedarfe angesichts der drohenden Auswirkungen von Kalkulationsfehlern als Herausforderung erkannt (Eikelau 2010, S. 187; Reuter 2007, S. 277; Wecker & Otto 2007, S. 275). Über eine Deklaration dieses Problems, eine Beanstandung der mangelnden theoretischen Vorarbeit und einen Hinweis auf den mit Blick in die Praxis festgestellten technologischen Entwicklungsbedarf gehen die wissenschaftlichen Beiträge nicht hinaus (Kramm 2011, S. 165; Reuter 2007, S. 281). In Verbindung mit der eingangs geschilderten, steigenden Anzahl an Kontraktabschlüssen in der deutschen Automobilzulieferindustrie resultiert hieraus die Notwendigkeit und Dringlichkeit, dieses Forschungsfeld zu erschließen. Daher wird für die vorliegende Arbeit die Ressourcendimensionierung für anlaufende Automotive-Kontraktlogistikleistungen als Untersuchungsgegenstand gewählt.

## 1.2 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen ist die Zielsetzung dieser Arbeit, einen eigenen wissenschaftlichen Ansatz zur Dimensionierung von Ressourcen für anlaufende Automotive-Kontraktlogistikleistungen zu entwerfen.

Anhand des Ansatzes wird beabsichtigt, das identifizierte theoretische Defizit zu beheben. Als erkenntnisorientiertes Etappenziel sollen daher neue Forschungserkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand gewonnen werden. Dazu sollen der Leistungsgegenstand kontraktlogistischer Geschäfte in der Automobilzulieferindustrie, die Eigenheiten des Anlaufs und die Besonderheiten der Ressourcen von Kontraktlogistikleistungen beleuchtet und die zwischen ihnen bestehenden Kausalitäten in Bezug auf die Dimensionierungsaufgabe erforscht werden.

Diese Erkenntnisse sollen anschließend in eine anwendbare Lösung transformiert werden, welche das handlungsorientierte Endziel darstellt. Dazu soll ein Werkzeug geschaffen werden, welches den Automobillogistiker bei der Ressourcenplanung zugunsten eines beherrschten Anlaufs unterstützt. Auf diesem Weg sollen die theoriebasierten Zusammenhänge einer pragmatischen Verwendung zugänglich gemacht werden und der zu entwickelnde Ansatz somit die technologische Lücke schließen.

## 1.3 Gang der Untersuchung

Die Arbeit ist, wie im Untersuchungsdesign in Abbildung 1-1 verbildlicht, in sechs Kapitel gegliedert.

Im zweiten Kapitel wird der gewählte Untersuchungsgegenstand im Detail vorgestellt und näher bestimmt. Dazu werden zunächst die ihm zugrunde liegenden Begrifflichkeiten ausgeführt und hinsichtlich ihres Einbezugs in die weitere Analyse eingegrenzt. Auf dieser Basis werden weiterhin ihre Verflechtungen analysiert und somit neue wissenschaftliche Erkenntnisse über die der Dimensionierung inbegriffenen Aufgabe und abverlangten Anforderungen gewonnen.

Für den konkretisierten Untersuchungsgegenstand wird im dritten Kapitel der Stand der Forschung aufgearbeitet, indem die gegenwärtigen im Zusammenhang mit der Ressourcendimensionierung stehenden wissenschaftlichen Methoden wiedergegeben werden. Nach der Vorstellung der in der Logistik verbreiteten Modelle zur Prozessbeschreibung werden die verschiedenen Verfahren zur Kapazitätsplanung beleuchtet und hinsichtlich ihrer Eignung für die in dieser Arbeit verfolgte Entwicklungsaufgabe diskutiert. Diese Evaluation mündet in einer Entscheidung über die für die Erstellung des eigenen Ansatzes heranzuziehende Methode.

Im vierten Kapitel schließt sich die Entwicklung des Werkzeugs zur Dimensionierung von Ressourcen für anlaufende Automotive-Kontraktlogistikleistungen an. Nach der Untersuchung des Logistiksystems hinsichtlich seiner Konzeption werden die Elemente dieses Systems, deren Eigenschaften und Vernetzung sowie das aus dem In- und Output resultierende Zusammenwirken anhand einer Prozessmodellierung verbalisiert aufgezeigt und in einen Demonstrator zur Ressourcenkalkulation umgesetzt.

Um die Aussagekraft des Demonstrators zu belegen und damit seinen Wert für die Forschung und Praxis aufzuzeigen, wird er während seiner Erstellung anhand eines Fallbeispiels einer kontinuierlichen Validierung und Verifikation unterzogen. Über die Ergebnisse dieser umfassenden Prüfungen wird im fünften Kapitel berichtet.

Die Arbeit schließt mit dem sechsten Kapitel, in dem eine Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse und Denkanstöße für weitergehende Forschung auf dem Feld der Ressourcendimensionierung für Kontraktlogistikleistungen geliefert werden.

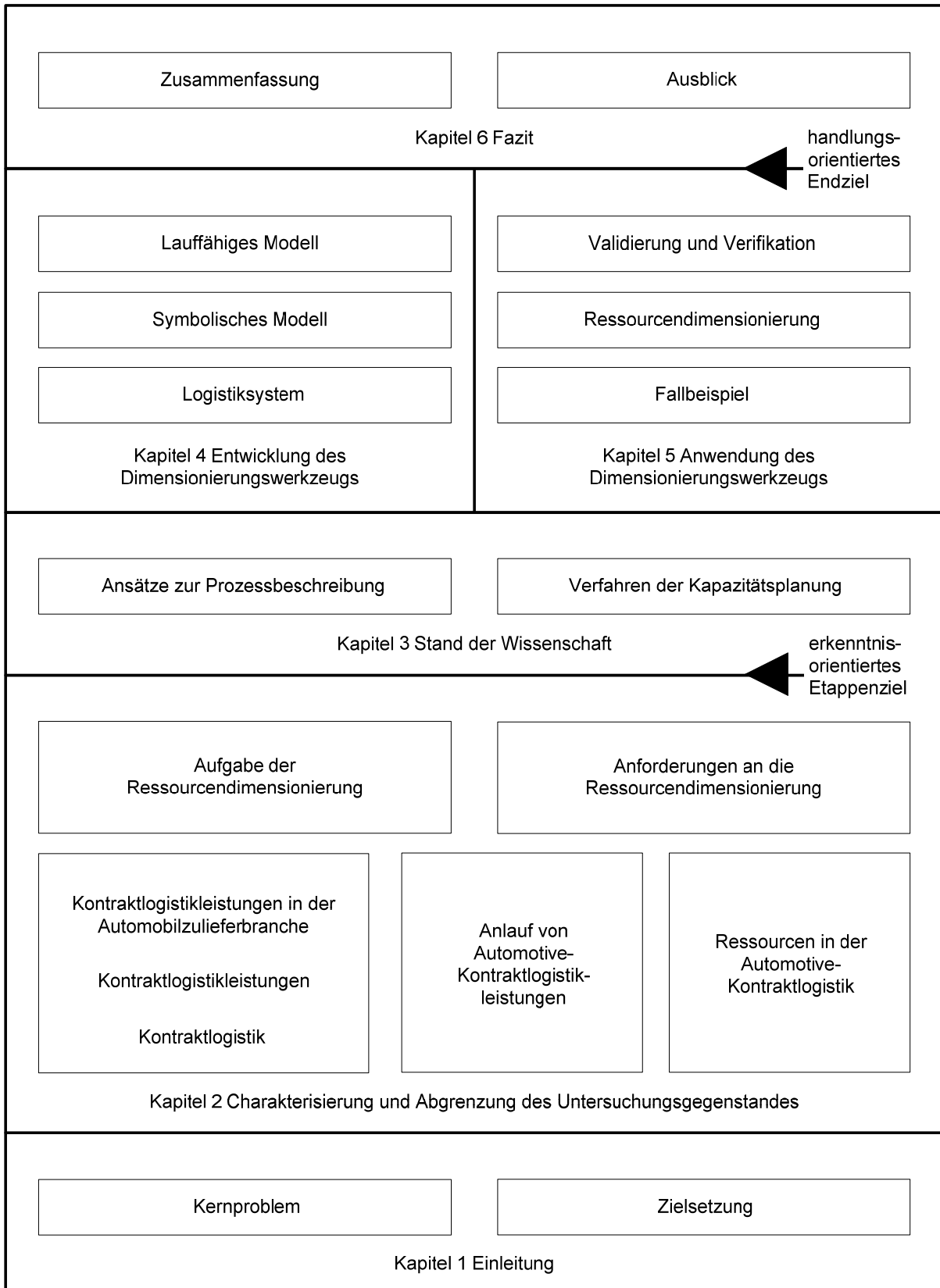


Abbildung 1-1: Untersuchungsdesign