

4th Party Logistics – Chancen und Herausforderungen



KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Supply Chain- und
Netzwerkmanagement

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	ii
1. Executive Summary	2
2. Einführung	2
2.1. Bedeutung der Logistik bei befragten Unternehmen	2
2.2. Formen des 4PL und mögliche Potenziale des 4PL-Einsatzes	5
2.3. Motivation zum Outsourcing von Aktivitäten des Logistikmanagements	7
3. Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements	12
3.1. Stand und Entwicklungstendenzen im Outsourcing	12
3.2. Beschreibung der ausgelagerten Aktivitäten im Detail	16
4. Potenziale heben: Anforderungen an ein erfolgreiches Outsourcing von Managementaktivitäten in der Logistik	20
4.1. Überwindung von Hemmnissen und Management von Risiken im Rahmen des Outsourcings	20
4.2. Outsourcingprozess	22
4.3. Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung	23
4.4. Vergütungsmodelle	24
5. Chancen für Dienstleister und Verlager	25
5.1. Identifizierte Potenziale für das Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements	25
5.2. Kompatible Dienstleister- und Verladertypen	28
5.3. Die Zukunft des 4PL-Konzepts	34
6. Forschungsmethode	35
7. Impressum	37
8. Danksagung	37
Literatur	38

1. Executive Summary

Die Bildung effizienter Wertschöpfungsnetzwerke wird in Zukunft für die verladende Wirtschaft immer wichtiger. Diese vernetzte Wertschöpfung rückt die Logistik zunehmend ins Zentrum. Für die Unternehmen der verladenden Wirtschaft wird sie dadurch zu einem kritischen Wettbewerbsfaktor. Gerade vor diesem Hintergrund sehen sich viele Unternehmen mit wachsenden Herausforderungen konfrontiert: Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) fehlt es häufig an Ressourcen und Expertise in der unternehmenseigenen Logistik. Dagegen betrachten große Unternehmen und Konzerne vorwiegend eine fehlende Zentralisierung und die sehr heterogenen Logistikstrukturen als ihre Schwächen.

Eine zielgerichtete und systematische Ausschöpfung aller Potenziale, die eine Zentralisierung und Auslagerung des Logistikmanagements bieten, kann für Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile bringen. Eine Vielzahl an verladenden Unternehmen vergibt bereits heute nicht nur den reinen Transport, sondern auch zahlreiche weitere Aufgaben an spezialisierte Drittanbieter, die in der Literatur oft als 4th Party Logistics-Dienstleister (4PL-Dienstleister) bezeichnet werden, in der Praxis allerdings unter verschiedenen Namen firmieren. Diese Anbieter übernehmen als Systemintegratoren die Planung, Steuerung und Kontrolle aller logistischen Geschäftsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ein ganzheitliches Outsourcing an 4PL-Dienstleister bietet Unternehmen entscheidende Vorteile: Neben Kosteneinsparungen, einer höheren Flexibilität und überdurchschnittlichen Qualitätsstandards können die 4PL-Kunden auch von einer steuerlichen Optimierung der Lieferketten profitieren.

Die wissenschaftliche Studie, auf der dieses Thesenpapier basiert, wurde im Sommer 2013 von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Zusammenarbeit mit dem Bereich Supply Chain- und Netzwerkmanagement der Technischen Universität Darmstadt erstellt.

Sie liefert interessante Erkenntnisse über den aktuellen Verbreitungsgrad, das Potenzial und die Herausforderungen des 4PL-Ansatzes in deutschen Unternehmen. Die Studienergebnisse zeigen, dass das 4PL-Konzept – trotz des hohen Potenzials – nur selten umgesetzt wird. Fehlendes Vertrauen und die latente Gefahr, von 4PL-Anbietern abhängig zu werden, sind die wesentlichen Ursachen für die unzureichende Akzeptanz.

Zur Weiterentwicklung ihrer Logistik sollten sich zukunftsorientierte Unternehmen jedoch aktiv mit dem Thema „4th Party Logistics“ beschäftigen. Mit diesem Thesenpapier möchten wir einen wesentlichen Beitrag zur weiteren Verbreitung des 4th Party Logistics-Ansatzes leisten und wünschen allen interessierten Lesern – insbesondere Verladern und Logistikdienstleistern – eine spannende Lektüre.

Dr. Steffen Wagner

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Partner,
Transactions & Restructuring, Head of Transport &
Leisure

Dr. Andreas Ries

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Partner, Consulting

Prof. Dr. Dr. h. c.

Hans-Christian Pfohl

Technische Universität Darmstadt,
Supply Chain- und Netzwerkmanagement

2. Einführung

2.1. Bedeutung der Logistik bei befragten Unternehmen

Im Rahmen der Studie wurden Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) sowie Großunternehmen befragt, Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung des Untersuchungssamples. Da sich Herausforderungen und Chancen des 4PL-Einsatzes bzgl. Großunternehmen stark von denen bzgl. KMU unterscheiden, findet im Folgenden regelmäßig eine Abgrenzung zwischen den beiden Unternehmenstypen statt.

Großunternehmen sind im Kontext dieser Studie alle Unternehmen, die einen Umsatz von über 50 Mio. € und mehr als 500 Mitarbeiter aufweisen. Alle anderen Unternehmen werden in dieser Studie als KMU bezeichnet.

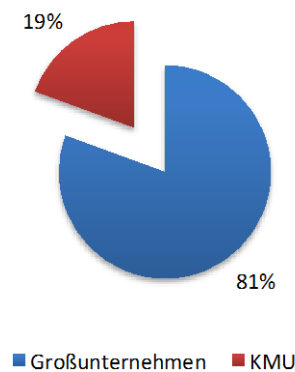


Abbildung 1: Anteil Großunternehmen und KMU der befragten Unternehmen

Die Logistikkomplexität und der Logistikaufwand steigen mit der Unternehmensgröße: Großunternehmen müssen bspw. eine Vielzahl von Logistikdienstleistern koordinieren, mit denen unterschiedlichste Verträge bestehen (siehe Abbildung 2). Verträge werden oft dezentral auf Werksebene oder in einzelnen segment- oder produktbezogenen Divisionen abgeschlossen, was zu unterschiedlichsten vertraglichen Vereinbarungen bzgl. Leistungen und Kostensätzen im gleichen Unternehmen führt (siehe Abbildung 3). Eine Zentralabteilung mit ganzheitlicher Übersicht über die eingesetzten Logistikdienstleister sowie bestehende Verträge existiert oftmals nicht.

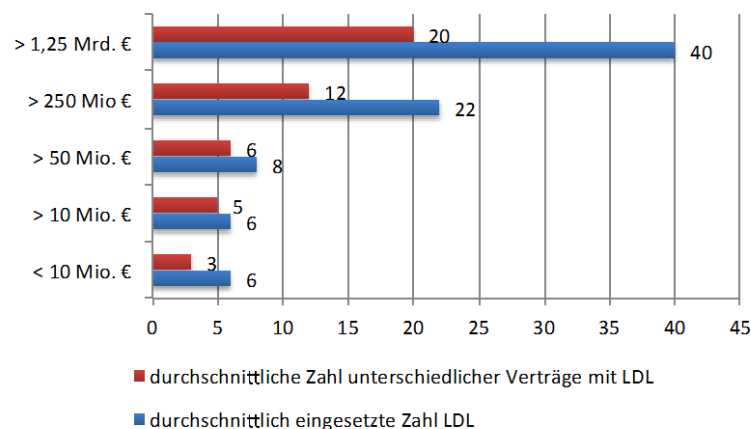


Abbildung 2: Zahl der Logistikdienstleister steigt mit Unternehmensgröße (gemessen am Umsatz)

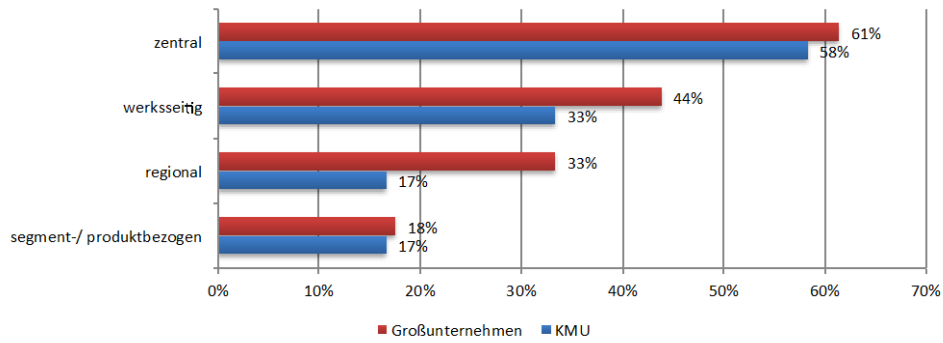


Abbildung 3: Organisation der Logistik in den befragten Unternehmen (Mehrfachnennungen waren möglich)

Neben der Zahl eingesetzter Dienstleister und bestehender Verträge wächst mit der Unternehmensgröße die Zahl der Standorte und der Grad der Internationalisierung der befragten Unternehmen (siehe Abbildung 4). Während sich die Produktions- und Lagerstandorte der befragten KMU meist im Inland befinden, müssen Großunternehmen internationale Netzwerke managen. Die Anforderung von Großunternehmen bzgl. der Internationalität der eingesetzten Dienstleister fällt daher auch höher aus, als bei KMU (siehe auch Kapitel 5.2) und gibt einen ersten Einblick in die differenzierten Anforderungen der beiden Verladertypen.

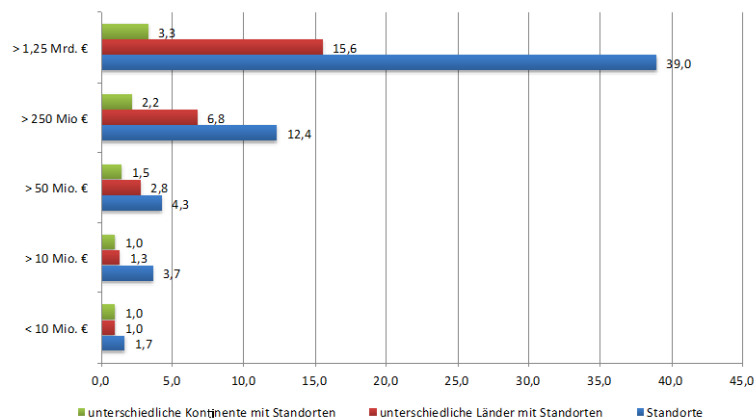


Abbildung 4: Mit der Unternehmensgröße wachsen die Standortzahl (Durchschnittsangaben) und der Grad der Internationalisierung (Vergleich Umsatz der befragten Unternehmen und Standorte)

Die in Abbildung 5 skizzierten Logistikkostenanteile der befragten Verlager sind von der Größe der befragten Unternehmen unabhängig. Ein Zusammenhang besteht mit der Branche der befragten Verlager, so weist bspw. die Lebensmittelbranche den höchsten Logistikkostenanteil auf. Insgesamt geben über 50% der befragten Unternehmen an, dass Logistikkosten mindestens 7% des Umsatzes betragen.

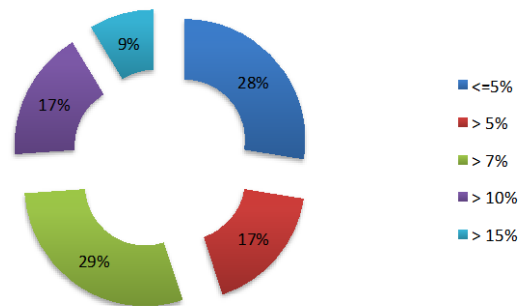


Abbildung 5: Anteil der Logistikkosten am Umsatz der befragten Unternehmen

Einen Überblick über die Logistikkosten nach Branchen gibt Abbildung 6. Auffällig sind die vergleichsweise hohen Logistikkosten in der Lebensmittelbranche und die geringen Logistikkosten im Handel. Dies überrascht auf den ersten Blick bedingt durch die hohe Bedeutung, die der Logistikfunktion im Handel zukommt (siehe Abbildung 7). Gespräche mit Unternehmen zeigen jedoch, dass der Handel erfolgreich Logistikkosten, insbesondere im Bereich des Transports, auf die Lieferanten abwälzen kann, in dem Waren frei Haus geliefert werden. Allerdings besteht auch im Handel, bspw. im Rahmen von internen 4PL-Konzepten, die Tendenz zur Übernahme der zentralen Kontrahierung von Logistikdienstleistern. Während hierdurch die Logistikkosten auf Seiten des Handels steigen, können die Logistikkosten insgesamt durch verbesserte Frachtkonsolidierung gesenkt werden.

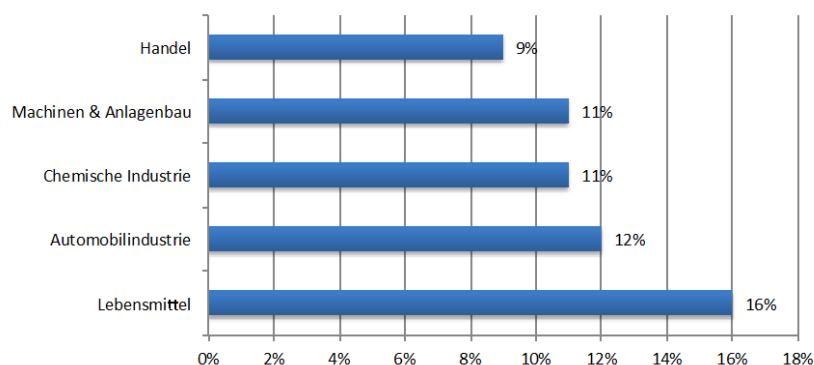


Abbildung 6: Anteil der Logistikkosten am Umsatz nach Branchen

Wie Abbildung 7 zeigt, variiert die der Logistik beigemessene Bedeutung mit der befragten Branche. Während der Logistik in den Bereichen Lebensmittel und Handel eine besonders hohe Bedeutung beigemessen wird, bewerten die befragten Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus und des Automobilsektors die Bedeutung der Logistik unterdurchschnittlich.

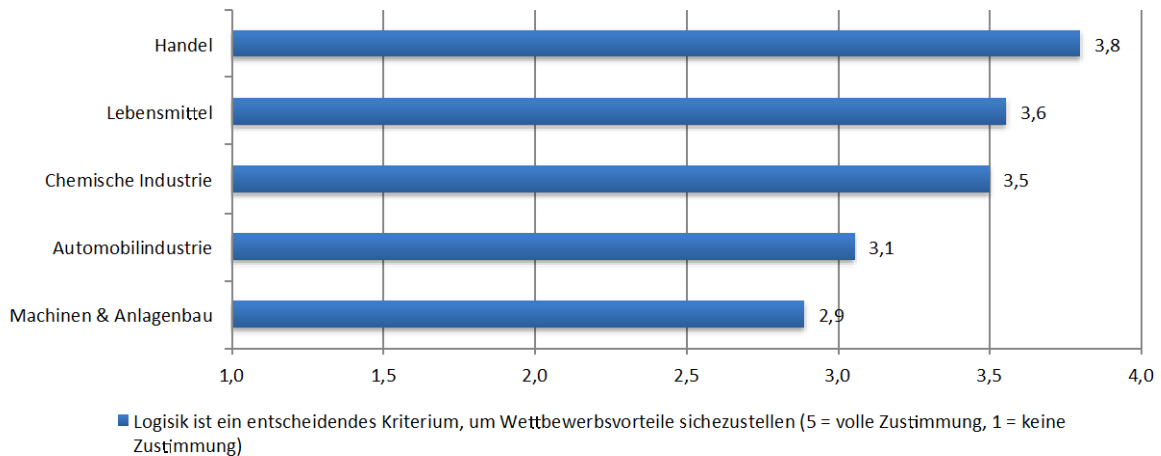


Abbildung 7: Insbesondere Unternehmen der Branchen Handel und Lebensmittel stimmen der These zu, dass die *Logistik zur Differenzierung ggü. dem Wettbewerb beiträgt*

2.2. Formen des 4PL und mögliche Potenziale des 4PL-Einsatzes

Der Begriff des *4th Party Logistics Providers* bezeichnet einen Dienstleister, der als Integrator die **Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle von technischen und personellen Ressourcen in einem Netzwerk sowie die Netzwerkplanung und Prozessgestaltung wahrnimmt** (Bach/Buchholz/Eichner 2010). Hierbei schließen einige Definitionen den Besitz und die Koordination eigener technischer Ressourcen sowie Immobilien (Fuhrpark, Lagerhaus etc.) durch den Dienstleister explizit aus (Win 2008). Um Verwechslungen zu vermeiden wird ein 4PL ohne eigene Anlagegüter in der Logistik im Folgenden als *reiner 4PL* bezeichnet. Neben dem 4PL-Begriff haben sich durch die Erschließung des Geschäftsfeldes durch Systemdienstleister weitere Bezeichnungen wie bspw. Lead Logistics Provider (LLP), Lead Transport Provider (LTP) oder Control Tower etabliert. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Dienstleistertypen, die im Folgenden unter dem Begriff des *4PL-Dienstleisters* oder einfach *4PL* subsumiert werden.

Lead Logistics Provider (LLP), Lead Transport Provider (LTP), Control Tower	Systemdienstleister haben in den letzten Jahren eigene 4PL-Abteilungen gegründet. Es handelt sich hierbei in der Regel um rechtlich selbstständige Tochterunternehmen, die für Verlagerungsaufgaben des Logistikmanagements übernehmen. Hierbei greifen sie sowohl auf die Dienstleistungen der Muttergesellschaft zurück, nutzen aber auch Leistungen Dritter.
reiner 4PL-Dienstleister (auch asset free 4PL)	In den vergangenen Jahren haben sich einige wenige Anbieter am Markt etabliert, die sich auf die Erbringung von 4PL-Leistungen spezialisiert haben. Diese Unternehmen wurden in der Regel als 4PL gegründet und sind rechtlich und finanziell unabhängig von etablierten Systemdienstleistern. In der Regel besitzen diese Anbieter keine eigenen Anlagegüter in der Logistik, sondern sind zur Leistungserbringung auf die Dienstleistungen Dritter angewiesen.
IT-Dienstleister	Insbesondere im Rahmen der Bereitstellung von Informationsplattformen und der Prozessstandardisierung und -dokumentation haben sich in der Vergangenheit IT-Dienstleister etabliert. Hiervon ausgehend wird teilweise auch die Übernahme von weiteren Aufgaben des Logistikmanagements angeboten.
Beratungsunternehmen	Beratungsunternehmen besitzen meist umfangreiches Knowhow in verschiedenen Aufgabenfeldern des Logistikmanagements. Einige Beratungsunternehmen, speziell Logistikberatungen, haben in der Vergangenheit eigene Abteilungen zur Erbringung von 4PL-Leistungen begründet.

Tochtergesellschaft/ Joint Venture	Großunternehmen sehen oftmals Potenziale in der Gründung eines internen 4PL. Umgesetzt wird dies in der Regel über die Gründung einer eigenen Zentralabteilung, die Gründung einer Tochtergesellschaft oder über ein Joint Venture mit einem Logistikdienstleister.
---	---

Tabelle 1: Typen von Dienstleistern, die in der Praxis als 4PL tätig sind

In der Literatur werden meist umfangreiche Aufgabenbereiche eines 4PL benannt (Nissen/Bothe 2002) die allerdings oft keine inhaltliche Abgrenzung zu bestehenden 3PL-Modellen gestatten. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass sich die Kernaufgaben eines 4PL von denen eines 3PL im Umfang und teilweise auch in der Art der erbrachten Leistungen unterscheiden. Während 3PL zwar wie der 4PL auch Leistungen wie das Lagerhausmanagement, das Bestandsmanagement, die Netzwerkoptimierung oder die Bereitstellung einer IT-Infrastruktur erbringen, geschieht dies meist fokussiert auf einzelne Niederlassungen oder Segmente des Verladers. Der 4PL hingegen verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, indem er bspw. sämtliche Lagerhäuser für ein Unternehmen plant, steuert und kontrolliert. Einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt der 4PL auch im Rahmen der Auswahl, Kontrahierung und Steuerung von Logistikdienstleistern. Zusätzlich nehmen 4PL auch Beratungsaufgaben im Bereich des Logistikmanagements wahr. Der Gesamtumfang der skizzierten Aufgaben wird im Folgenden als *Aufgaben des Logistikmanagements* bezeichnet und ist in Abbildung 8 dargestellt.

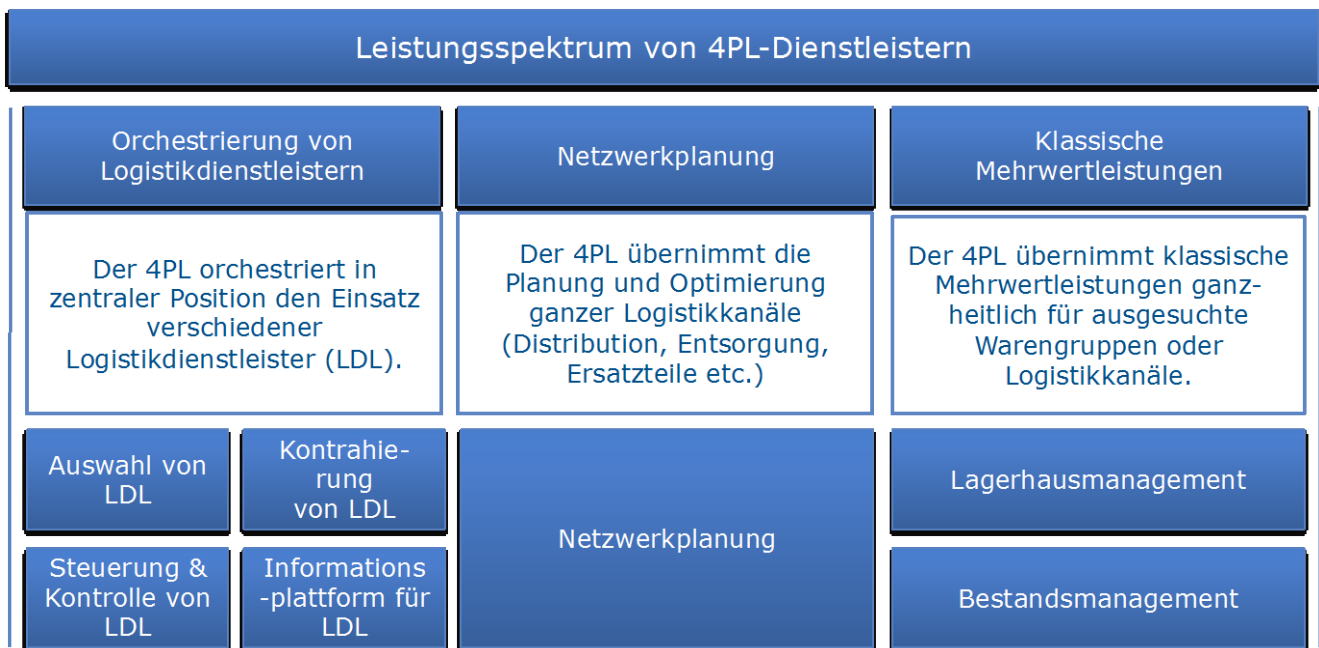


Abbildung 8: Leistungsspektrum von 4PL-Dienstleistern

Abbildung 9 gibt einen Überblick über die Relevanz der unterschiedlichen Dienstleistertypen im Rahmen der skizzierten Aufgabenfelder. Es wird deutlich, dass reine 4PL-Dienstleister, die über keine Anlagegüter in der Logistik verfügen, eine untergeordnete Rolle spielen. Dies liegt an der mangelnden Verbreitung des 4PL-Konzepts: So war der Begriff *4PL* im Rahmen unserer Befragung sogar Nutzern von LLP- oder Control-Tower-Konzepten unbekannt. Des Weiteren fehlt auf Verladenseite offensichtlich das Vertrauen in die Kompetenzen dieses Dienstleistertyps. Auf die Anforderungen an Dienstleister wird in Kapitel 5 vertieft eingegangen.

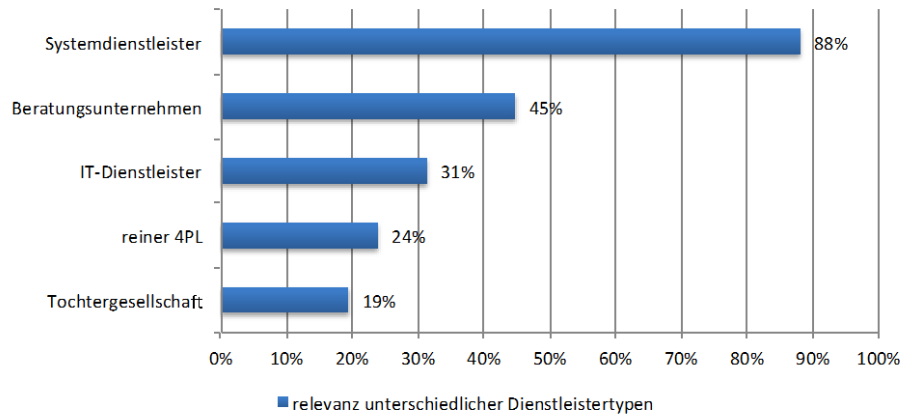


Abbildung 9: Bedeutung von Dienstleistertypen als 4PL

(Aufgaben wurden in der Vergangenheit von den befragten Verladern an den genannten Dienstleistertyp vergeben)

2.3. Motivation zum Outsourcing von Aktivitäten des Logistikmanagements

Durch Konzentration auf Kernkompetenzen können Unternehmen dem steigenden Wettbewerbsdruck und Trends wie der Globalisierung begegnen (Pfohl 2004). Die im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Unternehmen stellen die Bedeutung der Logistik als Kernkompetenz zunehmend in Frage. In diesem Zusammenhang lassen sich bzgl. der befragten KMU und der befragten Großunternehmen unterschiedliche Trends identifizieren:

KMU stehen oft historisch gewachsenen Strukturen gegenüber. Insbesondere in Wachstumsbranchen vernachlässigen sie Logistikstrukturen und -prozesse und haben aufgrund ihrer geringen Größe Schwierigkeiten, geeignete Kompetenzen aufzubauen. Unter Problemen im Logistiksystem leidet der Servicegrad und gefährdet die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die geführten Expertengespräche und die Ergebnisse der Onlinebefragung machen deutlich, dass der Einsatz eines 4PL helfen kann, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu steigern. Im Fokus von KMU im Rahmen des Einsatzes eines 4PL stehen die *Flexibilitätssteigerung*, die *Steigerung der Qualität der Logistikleistungen* sowie die *Erweiterung des logistischen Leistungsumfangs*.

Großunternehmen besitzen meist umfangreiche Logistikressourcen. Bei Konzernen sind meist mehrere Logistikabteilungen anzutreffen, die sich auf die unterschiedlichen Konzerneinheiten verteilen. Hieraus ergeben sich heterogene Logistikstrukturen mit geringer Transparenz und einem hohen Synergiepotenzial. Die geführten Expertengespräche und die Ergebnisse der Onlinebefragung machen deutlich, dass verstärkt Tendenzen zur Zentralisierung der Logistik bestehen. Diese Zentralisierung kann mit der Auslagerung von Teilbereichen an einen 4PL-Dienstleister einhergehen. Im Fokus von Großunternehmen und Konzernen beim Einsatz von 4PL-Dienstleistern steht die *Steigerung der Flexibilität*, die *Kostenreduktion durch optimierte Prozesse* und die *Variabilisierung von Fixkosten*.

Abbildung 10 gibt einen Überblick über die von KMU und Großunternehmen mit dem Logistikoutsourcing verfolgten Zielsetzungen.

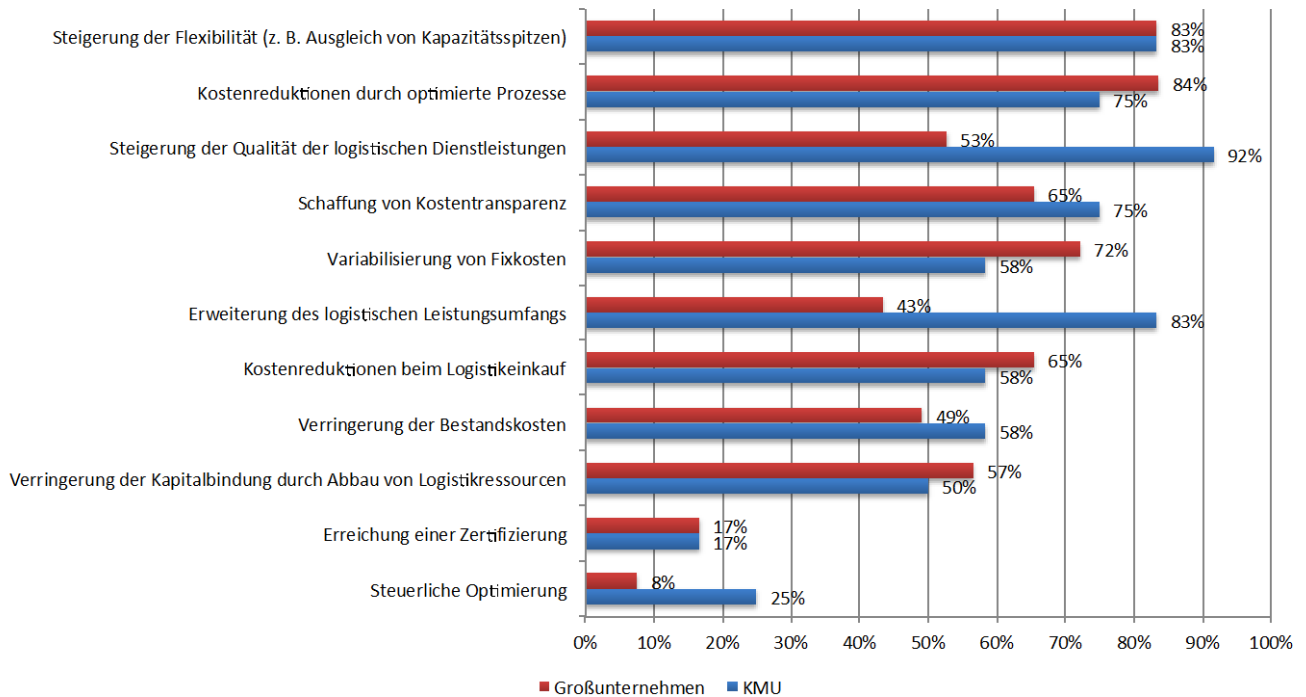


Abbildung 10: Ziele von KMU und Großunternehmen im Rahmen der Auslagerung von Tätigkeiten des Logistikmanagements

Im Folgenden wird der mögliche Zielbeitrag des 4PL zu den von den befragten Verladern genannten Zielen erläutert. Die in blauen Boxen dargestellten Zitate geben einen vertieften Einblick in die praktische Relevanz des 4PL.

Steigerung der Flexibilität

Insbesondere KMU können auf Lastspitzen nicht angemessen reagieren, da sie nicht über die notwendigen technologischen und personellen Ressourcen verfügen. Ein 4PL kann personelle und unter Umständen auch technologische Ressourcen zentral poolen und sie bei Bedarf seinen Kunden zur Verfügung stellen. Durch die Verteilung der Ressourcen auf mehrere Kunden können Lastspitzen aus Sicht des 4PL nivelliert werden.

Kostenreduktion durch Prozessoptimierung

Durch die Vergabe der Steuerung, Planung und Kontrolle von Tätigkeiten des Logistikmanagements stehen auch die vorhandenen Prozesse in der Verantwortung des 4PL. Gain-Share-Modelle können dazu beitragen, dass der Dienstleister vorhandene Prozesse im Interesse des Verladers optimiert.

„Der Kunde bekommt nicht mehr von 40 Carriern, bei unserem größten Kunden waren es sogar 80, jeweils die Rechnungen, sondern nur noch eine von uns im Monat.“ **(Dienstleister)**

„Wir hatten zwei oder drei Lagerstandorte, das konnten wir jetzt (mit dem Einsatz eines 4PL) zusammenfassen.“ **(Verlader)**

Steigerung der Qualität logistischer Dienstleistungen

Insbesondere KMU besitzen oft nicht das notwendige Knowhow bzw. die notwendigen personellen Ressourcen, zum Aufbau einer konkurrenzfähigen Logistik. Durch den Einsatz eines 4PL können bestehende Prozesse leistungsmäßig verbessert werden. Dabei kann auf die notwendigen Experten zurückgegriffen werden. Die Qualität der erbrachten Leistung wird in der Praxis über Service-Level-Agreements (SLA) sichergestellt.

„Ein modernes Einzelunternehmen benötigt (...) beispielsweise für den Außenhandelsbereich, für Gefahrgut, für operative Tätigkeiten, für Frachtleistungs- und Logistikeinkauf in allen möglichen Segmenten (...) 15 bis 16 Experten, um selbst eine perfekte Logistik zu designen.“ **(Dienstleister)**

„Das heißt, wenn ich einen konkreten Berater brauche, dann bekomme ich den zur Verfügung gestellt, das ist vertraglich geregelt.“ **(Verlader)**

Kostenreduktion im Logistikeinkauf

Insbesondere KMU profitieren durch Bündelung von Transportaufträgen durch den Dienstleister und über das Knowhow des Dienstleisters. In Expertengesprächen berichteten KMU von Frachtkosteneinsparungen von bis zu 30%. Für Großunternehmen lassen sich jedoch aufgrund der ohnehin großen Transportvolumen kaum Einsparungen im Bereich der Frachtkosten erzielen.

„Im Transport haben wir jetzt (durch den konsolidierten Einkauf über einen 4PL) 30% einsparen können.“ **(Verlader)**

„Wenn so ein 4PL'er kommt und sagt, ich habe schon zehn (Kunden) und natürlich kann ich da Synergien generieren, dadurch dass ich nicht für einen (Kunden) Transporte manage und einkaufe, sondern eben für zehn. Das ist ein Mehrwert.“ **(Verlader)**

Schaffung von Kostentransparenz

Vor allem Großunternehmen besitzen aufgrund heterogener Strukturen oft keinen dezidierten Überblick über bestehende Logistikkosten. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Logistikdienstleistungen von unterschiedlichen Abteilungen bzw. einzelnen Werken eingekauft werden. Über eine Zentralisierung des Logistikeinkaufs oder umfangreicherer Aufgaben des Logistikmanagements und die Vergabe an einen 4PL kann Kostentransparenz geschaffen werden.

Variabilisierung von Fixkosten

Insbesondere für KMU stellt die Bereitstellung einer konkurrenzfähigen Logistik in volatilen oder saisonalen Märkten eine Herausforderung dar. Aus der Bereithaltung der für Lastspitzen notwendigen Ressourcen ergeben sich hohe Fixkosten, die durch die Übertragung von Aufgabenbereichen an einen 4PL teilweise in variable Kosten umgewandelt werden können. In der Regel wird vertraglich fixiert, in welchem Umfang der 4PL Ressourcen vorhält.

Verringerung der Kapitalbindung durch Abbau von Logistikressourcen

Mit der Bereitstellung von Logistikressourcen durch den 4PL kann die Kapitalbindung reduziert werden. Während reine 4PL zwar in der Regel keine eigenen technischen Ressourcen oder Immobilien in eine Kooperationsbeziehung einbringen, können sie in der Regel auf die Ressourcen Dritter zugreifen. So kommt beispielsweise in der Praxis die Finanzierung von Ressourcen und Immobilien auch durch einen dritten, vom 4PL vermittelten Investor in Frage.

Verringerung von Bestandskosten

Durch die Reduktion von Beständen, bspw. durch vom 4PL optimierte Prozesse auf Basis von SLA oder Gain-Share-Modellen können Bestandskosten verringert werden. Das Konzept der Supply-Chain-Finanzierung mit einem Eigentumsübergang der Bestände auf den 4PL wird in der Praxis ebenfalls umgesetzt.

Erreichung einer Zertifizierung

Ein 4PL kann entweder über die Beratung im Rahmen von Zertifizierungsprozessen oder durch die Übernahme von Aufgaben des Logistikmanagements für einen Verlader zu dessen Zertifizierung beitragen. Auch hier zählt es sich aus, dass der 4PL auf Mitarbeiter mit breiter Expertise zurückgreifen kann.

Steuerliche Optimierung

Gerade die Möglichkeit der steuerlichen Optimierung wird laut den Studienergebnissen von Unternehmen unterschätzt: Obwohl die meisten der befragten Unternehmen die steuerliche Kompetenz der Logistikdienstleister voraussetzen, sehen nur wenige darin eine Hauptmotivation zur Auslagerung der Logistikfunktionen. Eine Umgestaltung von Wertschöpfungsketten durch einen versierten 4PL kann zur steuerlichen Optimierung beitragen und dabei helfen, Zollabgaben zu reduzieren.

Die Ziele der befragten Unternehmen finden ihr Gegenstück in den auf Verladenseite identifizierten Herausforderungen (siehe Abbildung 11).

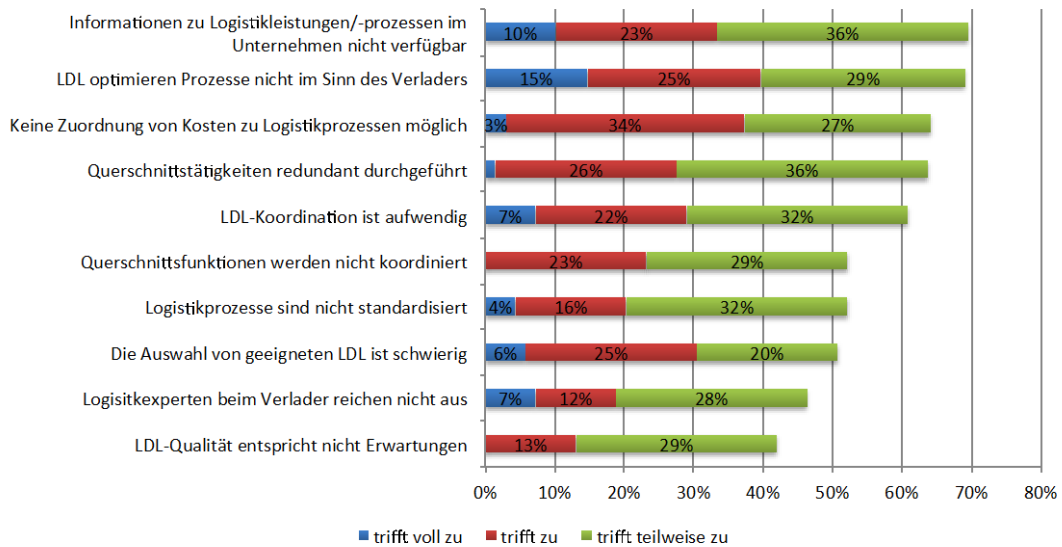


Abbildung 11: Selbsteinschätzung bzgl. vorhandener Herausforderungen der befragten Verlager

Es mangelt den Verladern an Transparenz bezüglich bestehender Logistikkosten und Logistikprozesse. Dies ist nach Angaben der befragten Unternehmen vorwiegend einer mangelhaften IT-Infrastruktur geschuldet. Es liegt allerdings auch an der heterogenen und zersplitterten Struktur der vorhandenen Logistikorganisation; selbst wenn Kosten- oder Leistungsdaten vorhanden sind, fehlt es meistens an einer Zentralabteilung, die diese bündeln und im Unternehmen zur Verfügung stellen könnte. Im Handel oder in anderen Branchen, in denen die Zulieferung in der Regel „Frei-Haus“ erfolgt, fehlt es teilweise gänzlich an Daten zu relevanten Logistikkosten innerhalb der Supply Chain. Zersplitterte Strukturen sorgen auch für die redundante Durchführung und mangelnde Koordination von Querschnittstätigkeiten. Aus historisch gewachsenen Strukturen ergibt sich darüber hinaus insbesondere in KMU ein Mangel an Prozessstandardisierungen.

Beachtenswert ist die große Zustimmung zur These, dass Logistikdienstleister bestehende Prozesse nicht im Sinne ihrer Kunden optimieren. Dies lässt auf den Mangel von effektiven Anreizsystemen schließen und deckt sich mit dem überwiegenden Wunsch der befragten Unternehmen, so genannte Gain-Share-Modelle im Rahmen der Vergütung von Dienstleistern zu etablieren (siehe Kapitel 4.4).

3. Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements

3.1. Stand und Entwicklungstendenzen im Outsourcing

Abbildung 12 gibt einen Überblick über bereits an Logistikdienstleister vergebene Tätigkeiten und deckt Unterschiede zwischen Großunternehmen und KMU auf. Es wird deutlich, dass Tätigkeiten die klassischerweise auch im Rahmen der Kontraktlogistik vergeben werden, wie bspw. Lagerhausmanagement und Bestandsmanagement, einen relativ hohen Outsourcinggrad aufweisen. Hingegen sind Tätigkeiten, die insbesondere dem Aufgabenspektrum eines 4PL-Dienstleisters zuzuschreiben sind, wie bspw. die Kontrahierung, Auswahl und zentrale Steuerung von Logistikdienstleistern, unterrepräsentiert. Der Grund hierfür liegt in der noch immer geringen Nutzung von 4PL-Modellen in der Praxis.

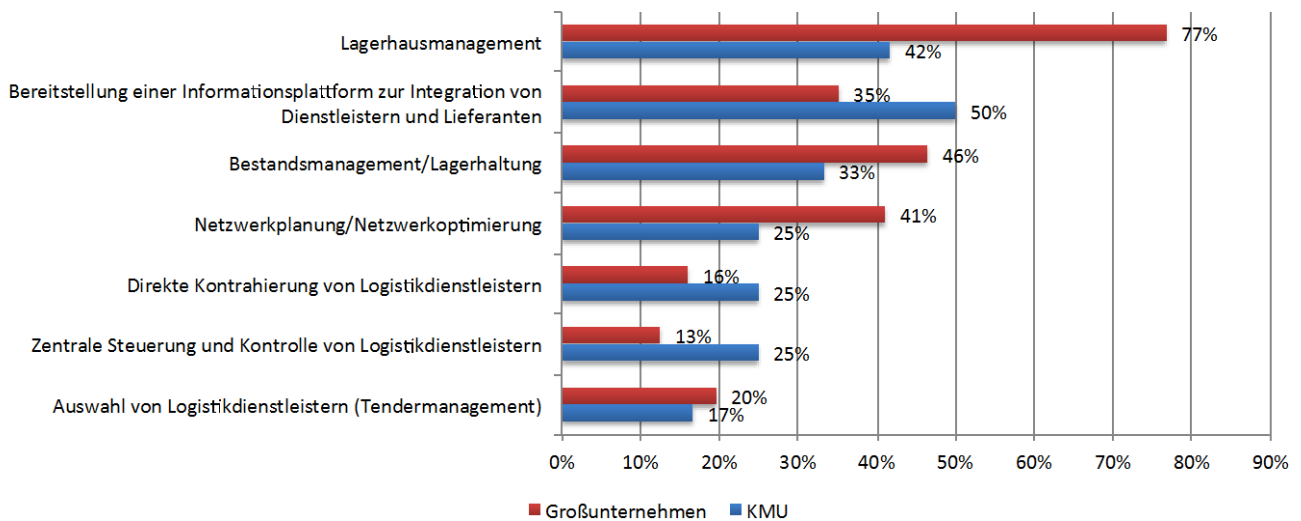


Abbildung 12: teilweise oder vollständig vergebende Aufgaben des Logistikmanagements von KMU und Großunternehmen

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Großunternehmen insgesamt einen höheren Outsourcinggrad als KMU aufweisen. Ein signifikant höherer Outsourcinggrad bei Großunternehmen besteht bzgl. der Themen Lagerhausmanagement, Bestandsmanagement und Netzwerkplanung. Ein signifikant höherer Outsourcinggrad bei KMU besteht bzgl. des Themas Informationsplattform: Kleine und mittlere Unternehmen besitzen oft nicht die notwendigen Ressourcen, eigene Informationsplattformen zu betreiben und greifen daher auf Angebote von 3PL- bzw. 4PL-Dienstleistern oder Cloud-Services zurück. Auch die Kontrahierung und Steuerung von LDL wird durch KMU häufiger vergeben als durch Großunternehmen, ein weiteres Zeichen dafür, dass diese Themen für KMU keine einfachen Aufgaben darstellen.

Eine differenzierte Betrachtung des Outsourcings (siehe Abbildung 13) macht deutlich, dass Großunternehmen zwar einen höheren Outsourcinggrad aufweisen. Es zeigt sich allerdings auch, dass KMU verstärkt die Tendenz besitzen, Aufgabenbereiche gänzlich an einen Dienstleister auszulagern. Insbesondere bzgl. der Aufgaben Kontrahierung und Auswahl von Logistikdienstleistern besteht seitens KMU ein Trend zum vollständigen Outsourcing.

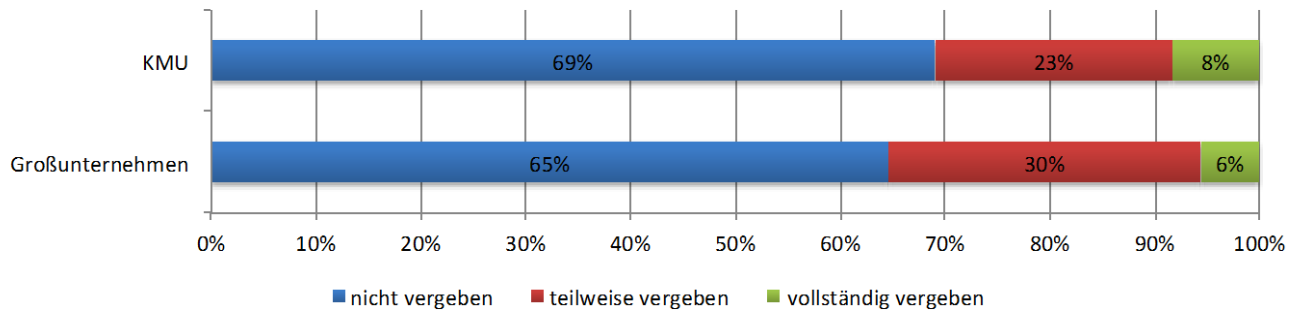


Abbildung 13: Durchschnittliche Angaben zum Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements von KMU und Großunternehmen

Rund 50% der befragten KMU und Großunternehmen haben in der Vergangenheit Beratungsaufträge im Bereich der Prozessoptimierung in der Logistik vergeben (siehe Abbildung 14). Beratungsangebote im Rahmen von Outsourcingvorgängen werden von KMU hingegen kaum in Anspruch genommen. Dies ist auf die im Vergleich zu Großunternehmen geringere Komplexität der zu beobachtenden Outsourcingvorhaben zurückzuführen.

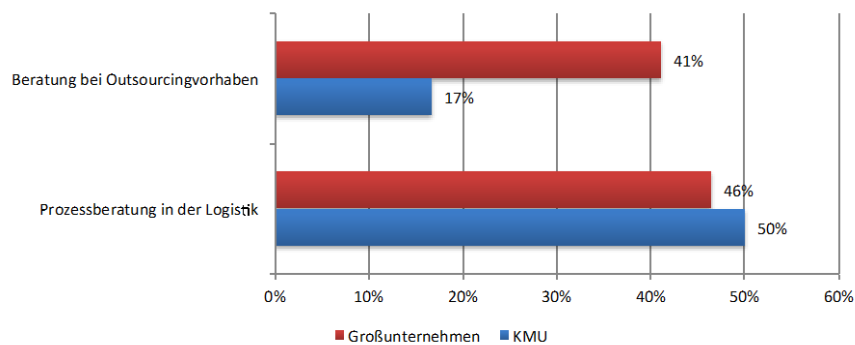


Abbildung 14: Vergabe von Beratungsaufträgen in der Logistik

Neben den bereits ausgelagerten Tätigkeiten bilden auch die von Unternehmen gesehenen Potenziale einen Gegenstand der Untersuchung: Wie Abbildung 15 zeigt, lehnen sich die identifizierten Potenziale an den bereits verlagerten Tätigkeiten an. Starke Abweichungen bestehen insbesondere für die Tätigkeiten *Lagerhausmanagement* und *Netzwerkplanung* aber auch bezüglich der *Auswahl von Logistikdienstleistern*. Das im Bereich des Lagerhausmanagements als gering empfundene Potenzial liegt offensichtlich an einer zunehmenden Sättigung des vorhandenen Outsourcings. Gespräche mit Verladern zeigen zudem, dass die meisten Unternehmen die Netzwerkplanung bzw. Netzwerkoptimierung als eine zentrale Kompetenz wahrnehmen, was die als gering angesehenen Potenziale erklärt. Bzgl. der Aufgabe der zentralen Steuerung und Kontrolle von Logistikdienstleistern zeichnet sich aufgrund des vergleichsweise hohen gesehenen Potenzials ein positiver Trend ab.

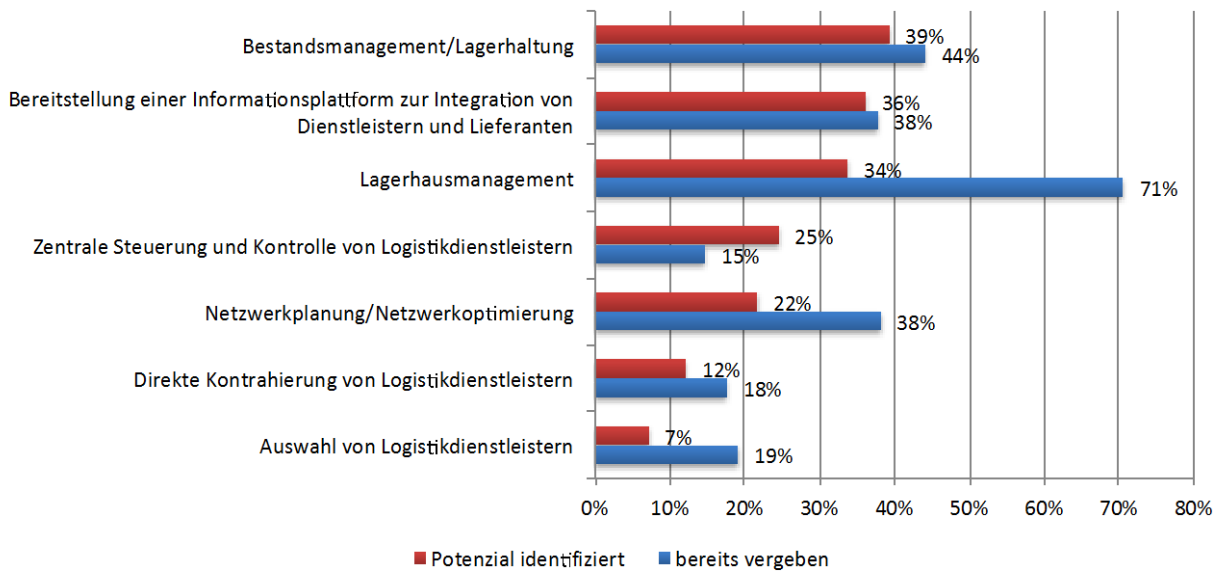


Abbildung 15: Vergleich bereits vergebener Tätigkeiten und identifizierten Potenziale

Der Vergleich in Abbildung 16 zeigt unterschiedliche Potenziale für KMU und Großunternehmen: Besonders interessant ist hierbei die Bedeutung der Schaffung einer zentralen Informationsplattform zur Integration von Logistikdienstleistern und Lieferanten. Gespräche mit Verladern zeigen, dass insbesondere aufgrund der mangelnden Transparenz bzgl. vorherrschender Logistikprozesse und Logistikkosten (siehe Kapitel 2.3) in Großunternehmen ein großer Bedarf an unterstützenden, unternehmensweiten IT-Systemen besteht. Zudem kann für KMU ein großes Potenzial bzgl. des Outsourcings von Steuerung und Kontrolle von Logistikdienstleistern identifiziert werden.

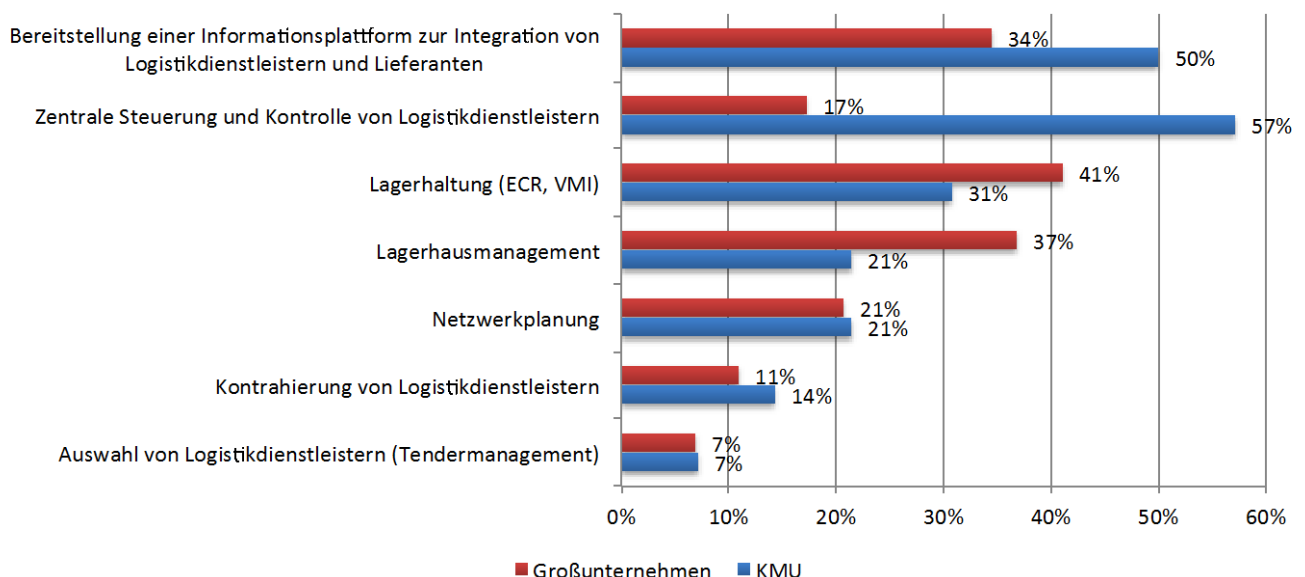


Abbildung 16: Bewertung zukünftiger Outsourcingpotenziale (Angabe "großes Potenzial" und "sehr großes Potenzial" kumuliert)

Neben der Unternehmensgröße können auch die Logistikkosten als Einflussfaktor bzgl. Outsourcingentscheidungen identifiziert werden. So sehen Unternehmen mit hohem Logistikkostenanteil (bezogen auf den Umsatz) mehr Outsourcingpotenziale als Unternehmen mit geringem Logistikkostenanteil (siehe Abbildung 17).

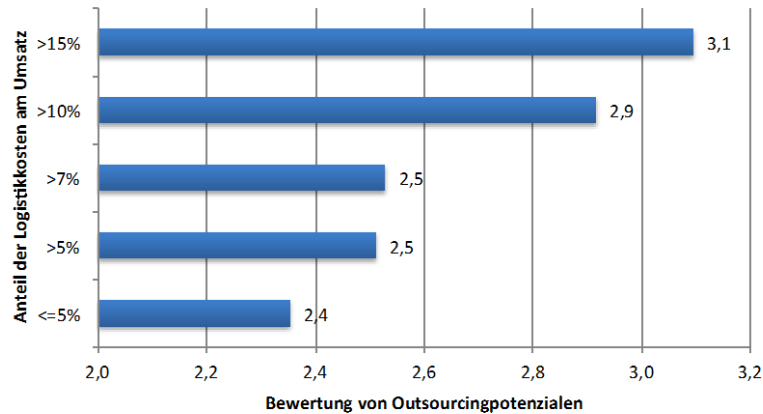


Abbildung 17: Unternehmen mit hohem Logistikkostenanteil identifizieren vergleichsweise höhere Outsourcing-Potenziale (0 = keinerlei Outsourcingpotenziale gesehen, 5 = Umfangreiche Outsourcingpotenziale gesehen)

Die Logistikfunktion spielt im Outsourcing eine Vorreiterrolle (siehe Abbildung 18). 30% der befragten Unternehmen haben Aufgaben der Auswahl, Kontrahierung, Steuerung oder Kontrolle von Logistikdienstleistern an einen Dienstleister vergeben. Eine Korrelation zwischen dem Outsourcing unterschiedlicher Funktionsbereiche konnte im Rahmen der Untersuchung nicht festgestellt werden. Offensichtlich werden Entscheidungen zum Outsourcing innerhalb der Funktionsbereiche getroffen und umgesetzt, was dazu führt, dass unternehmensweite Lerneffekte bzgl. Des Outsourcings von Unternehmensfunktionen ausbleiben.

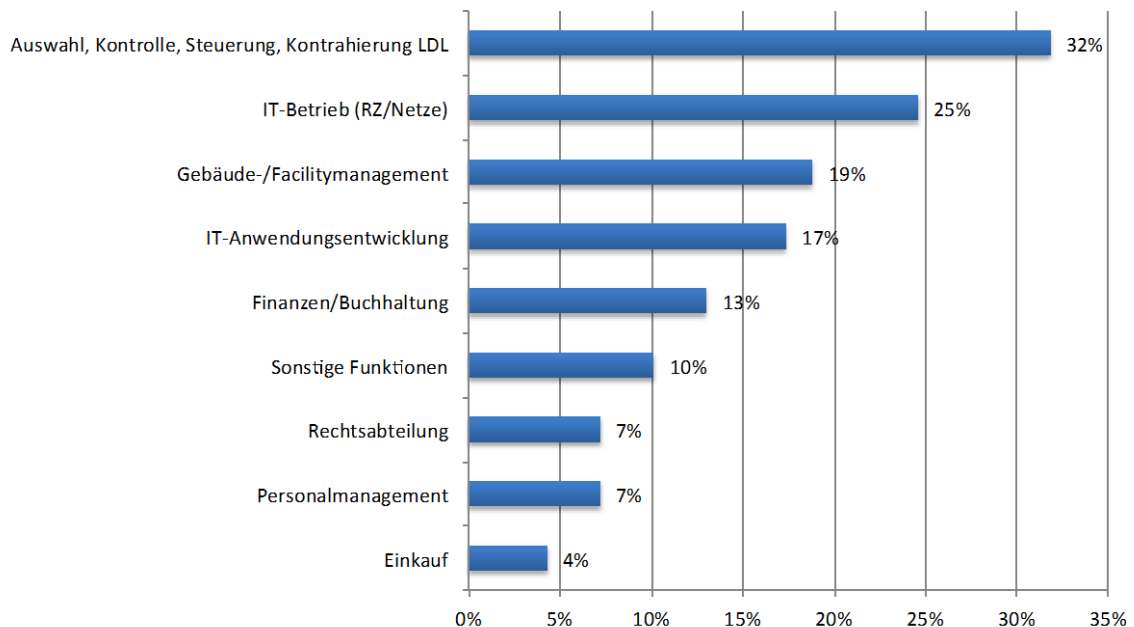


Abbildung 18: Outsourcing unterschiedlicher Funktionen bei Unternehmen

3.2. Beschreibung der ausgelagerten Aktivitäten im Detail

Die folgenden Beschreibungen liefern einen vertieften Einblick in die im Rahmen des Logistikmanagements an 4PL-Dienstleister ausgelagerten Tätigkeiten:

Zentrale Steuerung von LDL

In diesem Fall übernimmt der 4PL die zentrale Steuerung der eingesetzten Logistikdienstleister (Siehe Abbildung 16). Zeitfenster für die Anlieferung werden hierbei im Rahmen des Rampenmanagements durch den 4PL in enger Abstimmung mit dem Verlader vergeben. Durch den Einsatz von Tracking & Tracing-Technologien sowie von Supply-Chain-Event-Management-Systemen können Verzögerungen im Anlieferungsprozess unmittelbar an die zuständigen Stellen beim Verlader weitergereicht werden. Der Verlader kann durch Anbindung an ein entsprechendes IT-System des 4PL unmittelbar auf die relevanten Daten zugreifen.

Positive Effekte für den Verlader ergeben sich hierbei durch:

- Reduktion von Transaktionskosten: Kommunikation mit einer Vielzahl von Dienstleistern erfolgt gebündelt über den 4PL.
- Bündelung von Transportströmen: Zentrale Steuerung für unterschiedliche Werke/Niederlassungen.
- Verbesserung von Prozessen: Durch Rückgriff auf ggf. erweitertes Knowhow der auf Seiten des 4PL vorhandenen Experten.
- Steigerung der Transparenz: Der Einsatz geeigneter Informationssysteme schafft Prozess- und Kostentransparenz in der Logistik.

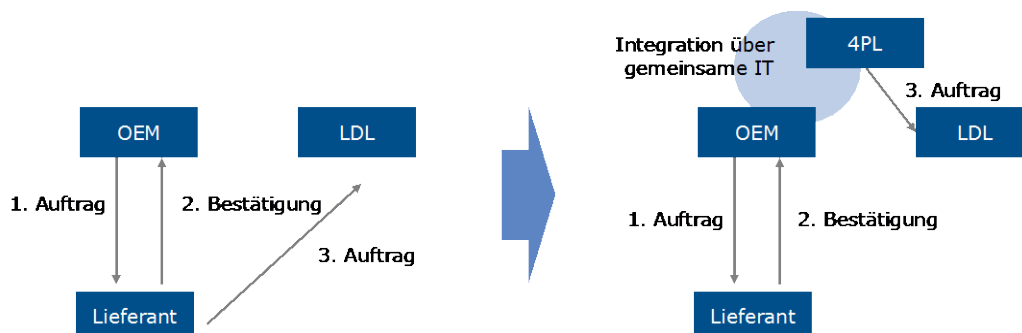


Abbildung 19: Verbesserte Steuerung von Logistikdienstleistern durch Implementierung eines 4PL-Dienstleisters

Direkte Kontrahierung von Logistikdienstleistern

Neben der reinen operativen Steuerung kann auch die Kontrahierung der eingesetzten Logistikdienstleister durch einen 4PL übernommen werden. Er fungiert hierbei als Vertragspartner des Logistikdienstleisters. Es ergeben sich zwei unterschiedliche Vertragsverhältnisse zwischen LDL und 4PL auf der einen und 4PL und Verlader auf der anderen Seite. Bei der Bündelung von Verträgen, die ursprünglich über einzelne Werke abgeschlossen wurden, besteht eine vertragliche Beziehung im Idealfall nur zwischen Zentrallogistik und 4PL (siehe Abbildung 20).

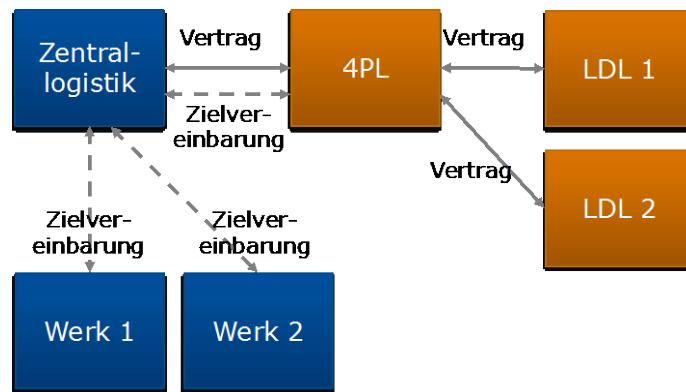


Abbildung 20: Verträge werden mit 4PL gebündelt.

Um die Verfolgung von Zielen auf Werksebene sicherzustellen, werden Zielvereinbarungen zwischen Werkslogistik und Zentrallogistik formuliert, die sich anschließend in einer zentralen Zielvereinbarung zwischen Zentrallogistik und 4PL wiederfinden. Großunternehmen präferieren die Kontrahierung der Logistikdienstleister durch den 4PL gegenüber alternativen Lösungen (siehe Abbildung 21). Hierbei macht es nur einen geringen Unterschied, ob der 4PL die Preise der eingesetzten LDL direkt weitergibt oder eigene Verrechnungspreise ansetzt. KMU hingegen präferieren den direkten Vertragsabschluss mit den eingesetzten LDL. Der 4PL dient in diesem Fall lediglich als Vermittler.

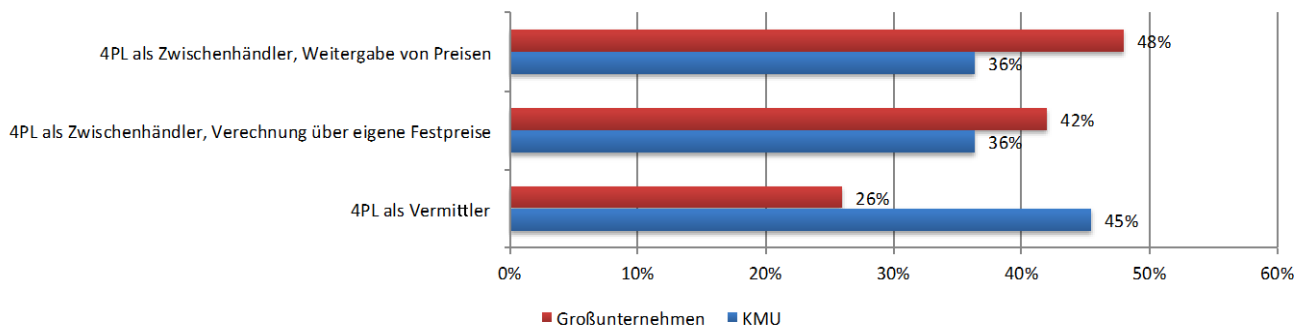


Abbildung 21: Präferierte Konzepte bezüglich Auswahl und Kontrahierung von Logistikdienstleistern durch den 4PL (kumulierte Darstellung der Angaben „attraktiv“ und „sehr attraktiv“ des jeweiligen Vergütungsmodells)

Positive Effekte für den Verlager ergeben sich hierbei durch:

- Reduktion von Schnittstellen: Kommunikation und Vertragsabschluss mit einer Vielzahl von Dienstleistern erfolgt gebündelt über den 4PL.
- Kostensenkung Logistikeinkauf: Durch gebündeltes Einkaufsvolumen und Expertise des 4PL lassen sich Kosten beim Einkauf von Logistikleistungen reduzieren.

Auswahl von Logistikdienstleistern

Der 4PL übernimmt hierbei die Auswahl von Logistikdienstleistern entsprechend der identifizierten Anforderungen. Hierbei stellt der Dienstleister u.U. einen eigenen elektronischen Marktplatz für die Sammlung von Angeboten zur Verfügung (siehe Abbildung 19).

Positive Effekte für den Verlager ergeben sich hierbei durch:

- Optimale Dienstleisterselektion (auch Best-In-Class-Logistik): Der 4PL kann aufgrund seiner Expertise die für die jeweiligen Aufgaben am besten geeigneten Dienstleister auswählen. Trotz evtl. steigender Dienstleisterzahl kann sich die Kommunikation auf eine Schnittstelle zum 4PL beschränken.

- Beschaffung sämtlicher Logistikleistungen aus einer Hand (auch One-Stop-Shopping): Die Beschaffung aller benötigten Dienstleister

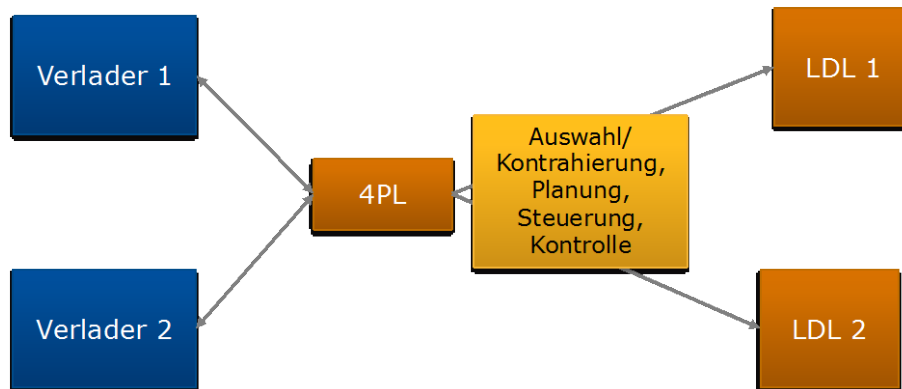


Abbildung 22: Auswahl von Logistikdienstleistern durch 4PL (Best-In-Class-Logistik)

Bestandsmanagement

VMI-Ansätzen folgend wird hier das Bestandsmanagement nicht durch einen Lieferanten, sondern durch den 4PL übernommen. Der durch den Dienstleister sicherzustellende Lieferservice wird vertraglich fixiert. Der Logistikdienstleister übernimmt u.U. auch die Bestandsfinanzierung (siehe hierzu auch Pfohl/Packowski 2009).

Positive Effekte für den Verlager ergeben sich hierbei durch:

- Reduktion von Kapitalkosten: Durch reduzierte Lagerbestände bzw. Bestandsübergang auf den Dienstleister können Kapitalkosten reduziert werden.
- Sicherstellung der Lieferfähigkeit über SLA.

Netzwerkplanung und -optimierung

Die Netzwerkplanung durch 4PL bezieht sich insbesondere auf die Planung und Optimierung von Lagerstandorten und den sich ergebenden Transportflüssen. Der 4PL greift hierbei auf seine Expertise und vorhandene Spezialsoftware zurück. Eine Optimierung ist ggf. auch durch Einbezug eigener Lagerstandorte des 4PL (falls vorhanden) möglich. Die Routen- und Tourenplanung bleibt in der Regel den vom 4PL eingesetzten Logistikdienstleistern überlassen.

Positive Effekte für den Verlager ergeben sich hierbei durch:

- Optimale Netzwerkgestaltung: Durch Einsatz von Spezialsoftware und Nutzung der Expertise des 4PL.

Lagerhausmanagement

Vom 4PL kann die Planung, Steuerung und Kontrolle von Ressourcen im Lagerhaus übernommen werden. Das notwendige Personal für Management und operative Tätigkeiten wird in der Regel vom 4PL gestellt. Teilweise werden auch die benötigten Immobilien und sonstige zum Betrieb des Lagerhauses notwendige Anlagegüter durch den 4PL zur Verfügung gestellt. Die Finanzierung erfolgt in diesem Falle entweder durch den 4PL selbst oder durch einen dritten Investor. Investments von Seiten des 4PL sind immer mit einer längerfristigen Vertragsbindung verbunden. In der Praxis sind Vertragslaufzeiten zwischen drei und fünf Jahren üblich.

Positive Effekte für den Verlager ergeben sich hierbei durch:

-
- Risikoübertragung: Je nach Vertragsgestaltung tragen der 4PL bzw. ein Investor Teile des Betriebsrisikos.
 - Flexibilitätssteigerung: Je nach Vertragsgestaltung ist es Aufgabe des 4PL die eingesetzten Ressourcen flexibel an den Bedarf anzupassen.

4. Potenziale heben: Anforderungen an ein erfolgreiches Outsourcing von Managementaktivitäten in der Logistik

4.1. Überwindung von Hemmnissen und Management von Risiken im Rahmen des Outsourcings

Die geringe Verbreitung von 4PL-Ansätzen liegt nicht zuletzt an Hemmnissen und Risiken, die Verlagerer noch immer mit dem Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements in Verbindung bringen. Zu den bedeutendsten Risiken und Hemmnissen zählen die hohe Abhängigkeit vom Dienstleister, das notwendige Vertrauen zum Dienstleister, opportunistisches Handeln des Dienstleisters sowie der Verlust der eigenen Logistikkompetenz.

Im Rahmen des Outsourcings an einen 4PL-Dienstleister fürchten Verlagerer, durch den Wegfall von Mitarbeitern und von Knowhow im Logistikbereich, eine zu hohe Abhängigkeit vom Dienstleister zu entwickeln. Die befragten Experten sprachen hier alle von einem aus ihrer Sicht unvermeidbaren *Logic-Effekt*. Ein hohes Maß an Vertrauen ist daher auf Seiten des Verlagerers notwendig, um eine entsprechende Geschäftsbeziehung aufnehmen zu können. In der Praxis versuchen Dienstleister, durch die Offenlegung und regelmäßige Kommunikation von Kennzahlen (Key Performance Indices) sowie durch die Schaffung von Transparenz bzgl. der vorherrschenden Logistikstrukturen und –prozesse über die Bereitstellung adäquater IT-Systeme eine Vertrauensbasis zu bilden. Zudem hat sich die schrittweise Einführung von Outsourcing-Projekten etabliert. So werden zu Anfang eines Outsourcing-Vorhabens oft nur Teilbereiche an einen Dienstleister vergeben. Kleinere Projekte werden dann sukzessive ausgeweitet und das Handeln des Dienstleisters im Verlagererinteresse durch Anreizsysteme (siehe Kapitel 4.4) sicher gestellt. Deutlich wird durch Beobachtungen in der Praxis, dass selbst bei einer umfangreichen Vergabe von Aufgaben des Logistikmanagements Logistik-Knowhow beim Verlagerer verbleiben muss. Nur durch dieses Knowhow, das bspw. durch eine Zentralabteilung Logistik gebündelt werden kann, wird eine effiziente und effektive Steuerung und Kontrolle des Dienstleisters gewährleistet. Der hohen Abhängigkeit vom Dienstleister kann durch die mit der Einführung einhergehende Standardisierung von Prozessen und der verbesserten Dokumentation dieser Prozesse entgegengewirkt werden. 4PL-Verträge sind in der Laufzeit meist auf zwei bis fünf Jahre begrenzt und sehen in der Regel auch ein konkretes Vorgehen im Falle der Vertragsauflösung vor. Einen Überblick über die in der Praxis identifizierten Hemmnisse liefert Abbildung 23.

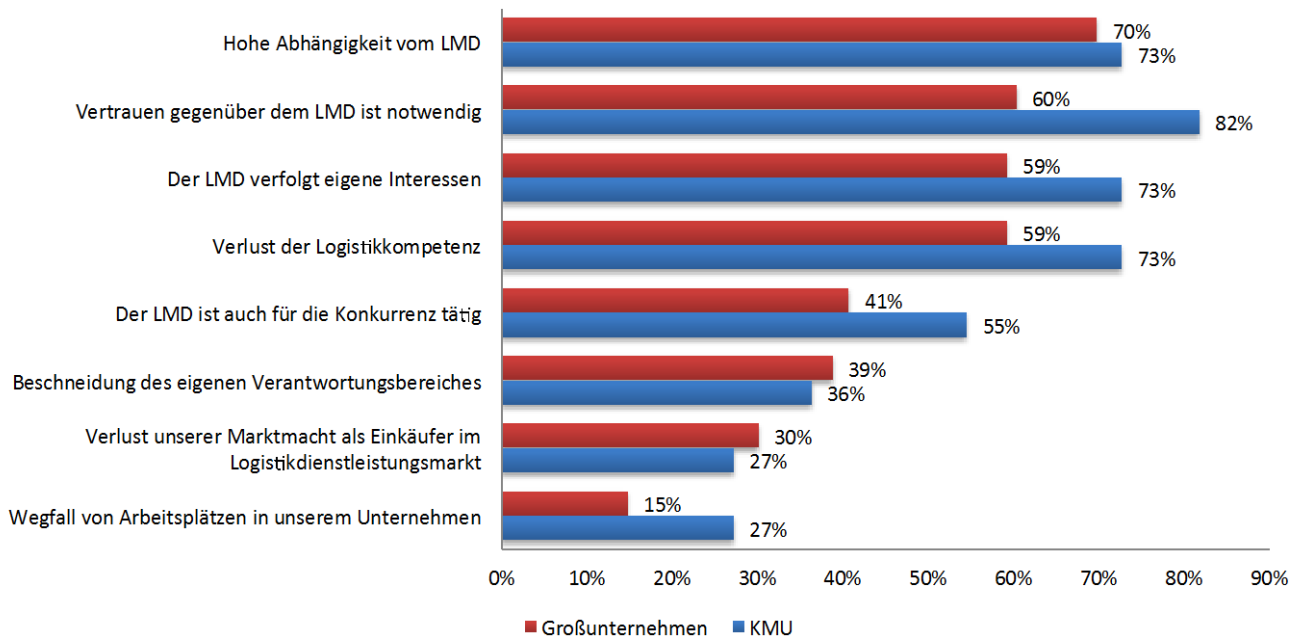


Abbildung 23: Hemmnisse im Rahmen des Outsourcings von Aktivitäten des Logistikmanagements

Als weniger kritisch gesehen wird die Tätigkeit des 4PL für die Konkurrenz, die Beschneidung des eigenen Verantwortungsbereiches, der Verlust von Marktmacht als Einkäufer sowie der Wegfall von Arbeitsplätzen im Unternehmen. In Einzelfällen fürchten Verlader die Weitergabe von kritischen Daten an Konkurrenten oder evtl. die Bevorzugung von Konkurrenten im Falle von Ressourcenknappheit durch den Verlader.

Die als gering bewertete Beschneidung des eigenen Verantwortungsbereiches überrascht, da es sich bei den befragten Personen zu einem Großteil um Logistikleiter oder um Experten in ähnlichen Führungspositionen handelt. Erklären lässt sich dieser Umstand dadurch, dass die eingangs beschriebenen Tätigkeitsfelder eines 4PL-Dienstleisters sich nicht mit den Tätigkeitsfeldern der befragten Experten überlappen. So können bspw. strategische Fragestellungen nicht von einem externen Dienstleister bearbeitet werden.

Den Verlust von Marktmacht fürchten im Rahmen der Vergabe von Aufgaben an einen 4PL-Dienstleister Großunternehmen, die aufgrund der Größe ihres eigenen Logistikvolumens und ihrer Marke schon heute eine gewisse Verhandlungsmacht gegenüber Dienstleistern besitzen. Dieser Umstand ist nicht ganz von der Hand zu weisen, lässt sich aber insofern entkräften, als dass der eingesetzte Dienstleister durch die Bündelung der Volumen unterschiedlicher Verlader ebenfalls eine starke Position gegenüber den eingesetzten Logistikdienstleistern einnehmen kann.

Der Verlust von Arbeitsplätzen spielt als Hemmnis nur eine untergeordnete Rolle. Projekte aus der Praxis zeigen, dass Mitarbeiter oft durch den Dienstleister übernommen werden. Die Integration dieser Mitarbeiter stellt somit eine entscheidende Herausforderung für den Dienstleister da.

„Wenn wir vom C-Level eingesetzt werden, gegen die eigene Logistik, dann ziehen nicht alle an einem Strang.“ (**Dienstleister**)

„Also die Meinung der direkt Betroffenen war ganz klar Ablehnung, das heißt wir können das doch selber machen.“ (**Verlader**)

„Ja, austauschbar ist man, aber schwerer als ein 3PL. Das ist ganz klar.“ (**Dienstleister**)

„Weil es den reinen 4PLer, in der Größe, wie wir ihn haben wollen, nicht gibt und wir uns nicht an einen Großen verkaufen wollen.“ (**Verlader**)

4.2. Outsourcingprozess

Der Outsourcingprozess gliedert sich in der Regel in die Prozessschritte Spezifikation, Ausschreibung, Auswahl, Prozessanalyse, Vertragsgestaltung und Betrieb (siehe Abbildung 24). Die Spezifikation dient hierbei insbesondere der Dokumentation bisheriger Logistikprozesse. Diese Aufgabe stellt für viele Unternehmen eine besondere Herausforderung dar, da bestehende Prozesse oft schlecht dokumentiert und in vielen Fällen nicht unternehmensweit standardisiert sind (siehe Kapitel 2.3). Im Rahmen der Spezifikation werden auch bereits die Schnittstellen der auszulagernden Tätigkeiten beschrieben. Aufgrund der hohen Komplexität begleiten in der Regel Beratungsunternehmen bereits den Spezifikationsprozess.

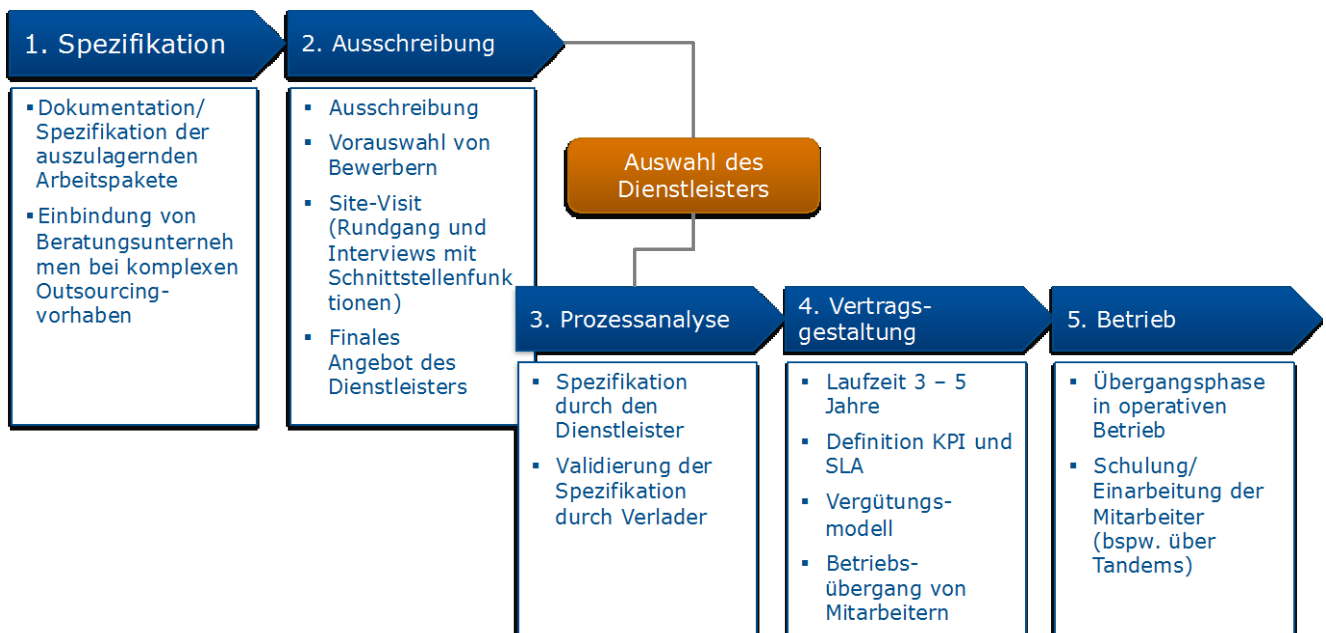


Abbildung 24: Beispielhafter Prozess der Einführung eines 4PL

Im Rahmen der Ausschreibung trifft der Verlader eine Vorauswahl von Dienstleistern, die zu einem Unternehmensbesuch eingeladen werden. In diesem Rahmen können sich die Dienstleister direkt mit den bestehenden Prozessen vertraut machen und Interviews mit Schnittstellenfunktionen führen. Basierend auf Unternehmensbesuch(en) und der angefertigten Spezifikation werden anschließend Angebote durch die Dienstleister formuliert. Nach Auswahl eines Angebots durch den Verlader erfolgt dann eine vertiefte Prozessanalyse durch den selektierten Dienstleister und die Erstellung einer Spezifikation für die zu erbringenden Leistungen. Auf die Validierung der Spezifikation folgt die Vertragsgestaltung: 4PL-Verträge haben meist eine Laufzeit von drei bis fünf Jahren. Die Laufzeit ist in der Regel an vom Dienstleister getätigte Investitionen gebunden. Einen essenziellen Bestandteil der Verträge bildet das vereinbarte Vergütungsmodell, wobei sich hierbei unterschiedliche Modelltypen unterscheiden lassen (siehe Kapitel 4.4). Ein weiterer zentraler Punkt der Vertragsgestaltung, aber auch des mit dem Outsourcing notwendigerweise anzustoßendem Change Management-Prozesses, ist der Betriebsübergang von bestehenden Mitarbeitern zum Logistikdienstleister. In der Regel übernimmt der Dienstleister die vom Verlader freigesetzten

Mitarbeiter. Dies kann aus unterschiedlichen Gründen zu Spannungen führen: Da das Gehaltsniveau der übernommenen Mitarbeiter zumindest in kurzer Frist nicht reduziert werden kann, unterscheidet sich ihr Gehaltsniveau in der Regel vom Gehaltsniveau der vom Dienstleister eingebrachten Mitarbeiter. Zudem sind den übernommenen Mitarbeitern im Rahmen des Outsourcings Prozess- und Strukturveränderungen zu vermitteln.

Einen Überblick über die Einschätzung bisheriger Outsourcingvorhaben gibt Abbildung 25. Während insgesamt positive Erfahrungen überwiegen, stellt offensichtlich insbesondere die Einführung des neuen Dienstleisters eine große Herausforderung dar.

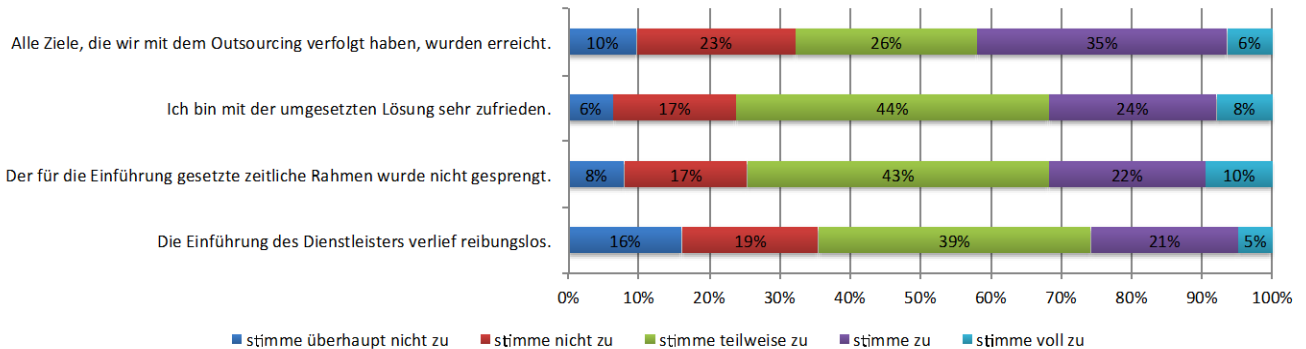


Abbildung 25: Erfahrungen aus dem Outsourcingprozess („stimme zu“ und „stimme voll zu“)

4.3. Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung

Die Organisation der Kommunikation zwischen 4PL-Dienstleister und Verlager ist in Abbildung 26 dargestellt. Beim Verlager und beim Dienstleister werden je eine verantwortliche Person für die 4PL-Beziehung benannt. Es handelt sich in der Regel um den Logistikleiter auf Seiten des Verlagers und einen Keyaccountmanager auf Seiten des 4PL. Unterstützt wird der Logistikleiter des Verlagers ggf. durch ein oder mehrere Dienstleistungs-Management-Teams.

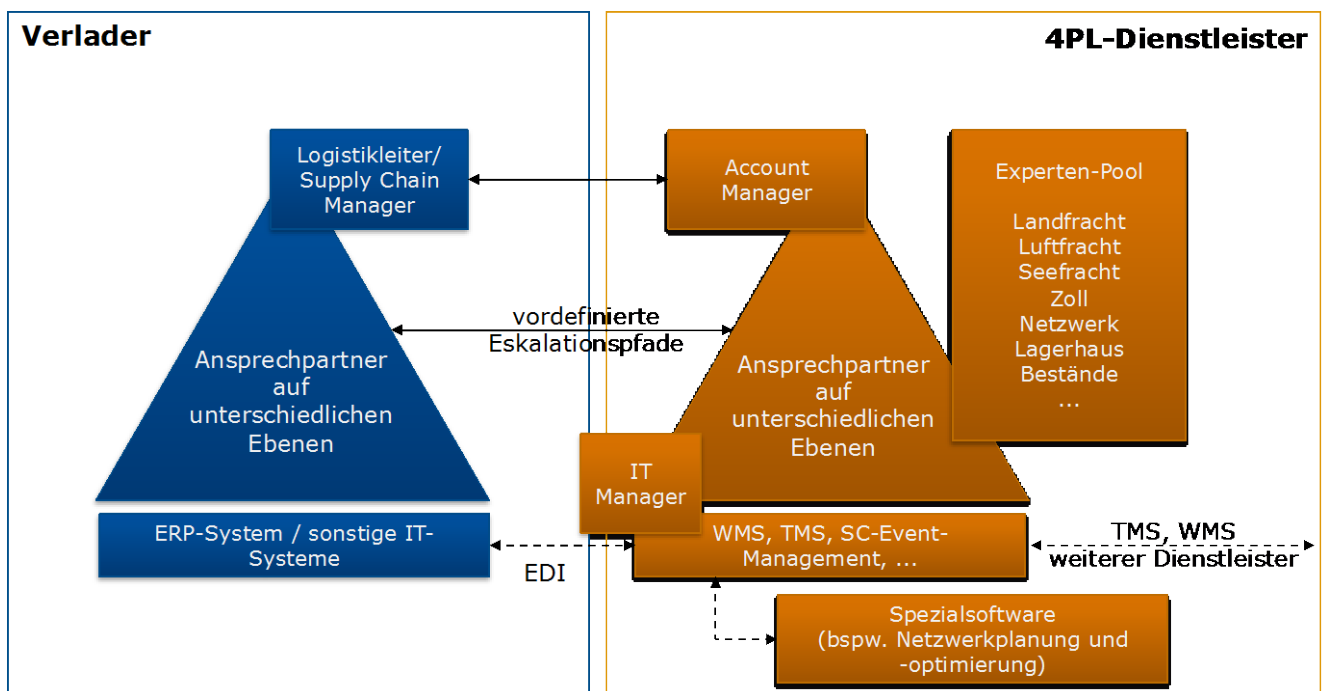


Abbildung 26: Kooperation und Kommunikation

Zusätzlich werden Eskalationspfade auf unterschiedlichen Managementebenen definiert. Das Ziel besteht darin, dass die Mitarbeiter des 4PL auf Seiten des Verladers als Mitarbeiter des eigenen Unternehmens wahrgenommen werden. Über die Eskalationspfade hinaus wird vom Dienstleister ein Experten-Pool bereitgestellt. Gleichzeitig werden je nach Managementebene regelmäßige „Jour fixe“ definiert. Die IT-technische Anbindung erfolgt in der Regel über die Standardschnittstellen der vom Verlager eingesetzten ERP-Systeme. In Einzelfällen arbeitet der Dienstleister auch direkt auf der vom Verlager genutzten Software (bspw. WMS und TMS-Systeme). Die technische Anbindung der vorhandenen Systeme wird in der Praxis von Verladern und Dienstleistern als unkritisch angesehen. Die Studienergebnisse zeigten jedoch, dass die vom Dienstleister eingeräumte Transparenz nicht immer als ausreichend angesehen wird.

4.4. Vergütungsmodelle

Im Rahmen der vom 4PL-Dienstleister erbrachten Leistungen im Bereich des Logistikmanagements stellt sich die Frage nach der Art der Vergütung; in der Praxis bestehen vier unterschiedliche Vergütungsansätze:

1. **Ressourcenbasierte Vergütung:** Der Dienstleister macht dem Verlager gegenüber die für Managementaufgaben erbrachten Ressourcen transparent und stellt vorher vereinbarte Tages- oder Stundensätze aufwandsgerecht in Rechnung.
2. **Transaktionsbasierte Vergütung:** Der Dienstleister definiert gegenüber dem Verlager Basistransaktionen. Für jede Basistransaktion wird ein Verrechnungssatz bestimmt, der dem Verlager je Transaktion in Rechnung gestellt wird. Hierbei wird meist eine Vorabschätzung der in der zukünftigen Abrechnungsperiode geplanten Transaktionen vorgenommen. Auf dieser Basis wird vom Dienstleister eine Gesamtkalkulation durchgeführt. Der Kostensatz einer Basistransaktion wird dann auf Grundlage der Anzahl prognostizierter Transaktionen und der Gesamtkalkulation ermittelt.
3. **Inklusivmodell:** Im Rahmen des Inklusivmodells werden Management-Leistungen bei der Kontrahierung dritter Dienstleister eingepreist. Der 4PL stellt dem Verlager die Kosten der kontrahierten Logistikdienstleister zzgl. einer Managementvergütung in Rechnung. Da der Verlager hierbei in der Regel keinerlei Einblick in die tatsächlichen Kosten der kontrahierten Logistikdienstleister erhält, ist die Managementvergütung nicht transparent.
4. **Gain-Share-Modell:** Ein Gain-Share-Modell wird meist zusätzlich zu den oben genannten Vergütungsmodellen implementiert. Hierbei erhält der 4PL Anreize Kostenpotenziale zu heben. Erzielte Kosteneinsparungen werden dem 4PL vergütet, bspw. erhält er 50% der erzielten Einsparungen als Anreiz ausgezahlt.

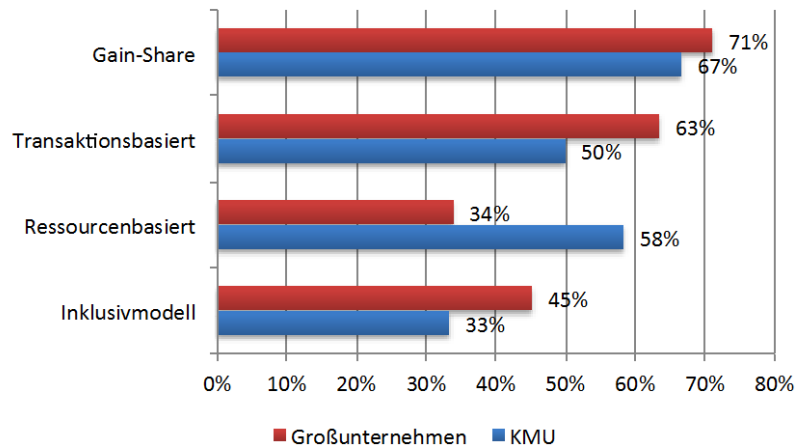


Abbildung 27: Bewertung von Vergütungsmodellen
(kumulierte Darstellung der Angaben „attraktiv“ und „sehr attraktiv“)

Wie Abbildung 27 zeigt, wird ein Gain-Share-Ansatz von den befragten Verladern als das attraktivste Vergütungsmodell angesehen. Die Implementierung eines Gain-Share-Modells als einzige Vergütungsgrundlage ist jedoch schwierig, da Potenziale nicht in unbegrenztem Umfang gehoben werden können. Gain-Share-Modelle werden daher in der Regel mit anderen Vergütungsmodellen kombiniert. Praxisbeispiele zeigen, dass Gain-Share-Modelle erst im Verlauf der Dienstleisterbeziehung eingeführt werden. So beginnen viele Kooperationsverhältnisse mit alternativen Vergütungsmodellen und fügen mit zunehmendem Vertrauen zwischen Verladern und Dienstleistern Gain-Share-Elemente hinzu. Das transaktionskostenbasierte Modell wird von Großunternehmen gegenüber den anderen Modellen bevorzugt, da so im Rahmen der Abrechnung Transaktionskosten minimiert werden können. KMU haben hingegen ein großes Interesse an Transparenz bzgl. der vom 4PL eingekauften und selbst erbrachten Leistungen. Aus diesem Grund wird eine ressourcenbasierte Abrechnung gegenüber dem transaktionsbasierten und dem Inklusivmodell bevorzugt.

Abbildung 27 untermauert die Ergebnisse der Gespräche mit ausgewählten Verladern: Verladern messen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Dienstleistervergütung einen hohen Stellenwert bei. Aus diesem Grund erfährt die transaktionsbasierte Vergütung den zweithöchsten Zuspruch.

5. Chancen für Dienstleister und Verladern

5.1. Identifizierte Potenziale für das Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements

Die in Abbildung 28 dargestellten Erfahrungen im Rahmen von durchgeführten Outsourcingprojekten machen insgesamt deutlich, dass KMU gehobene Potenziale positiver bewerten als Großunternehmen. Dies ist interessant, da von KMU tendenziell weniger Potenziale im Rahmen des Outsourcings gesehen werden (2.3). Erklären lässt sich diese Bewertung zumindest teilweise über den von KMU generell positiver wahrgenommenen Erfolg bzgl. der Durchführung von Outsourcing-Projekten (siehe Kapitel 4.2).

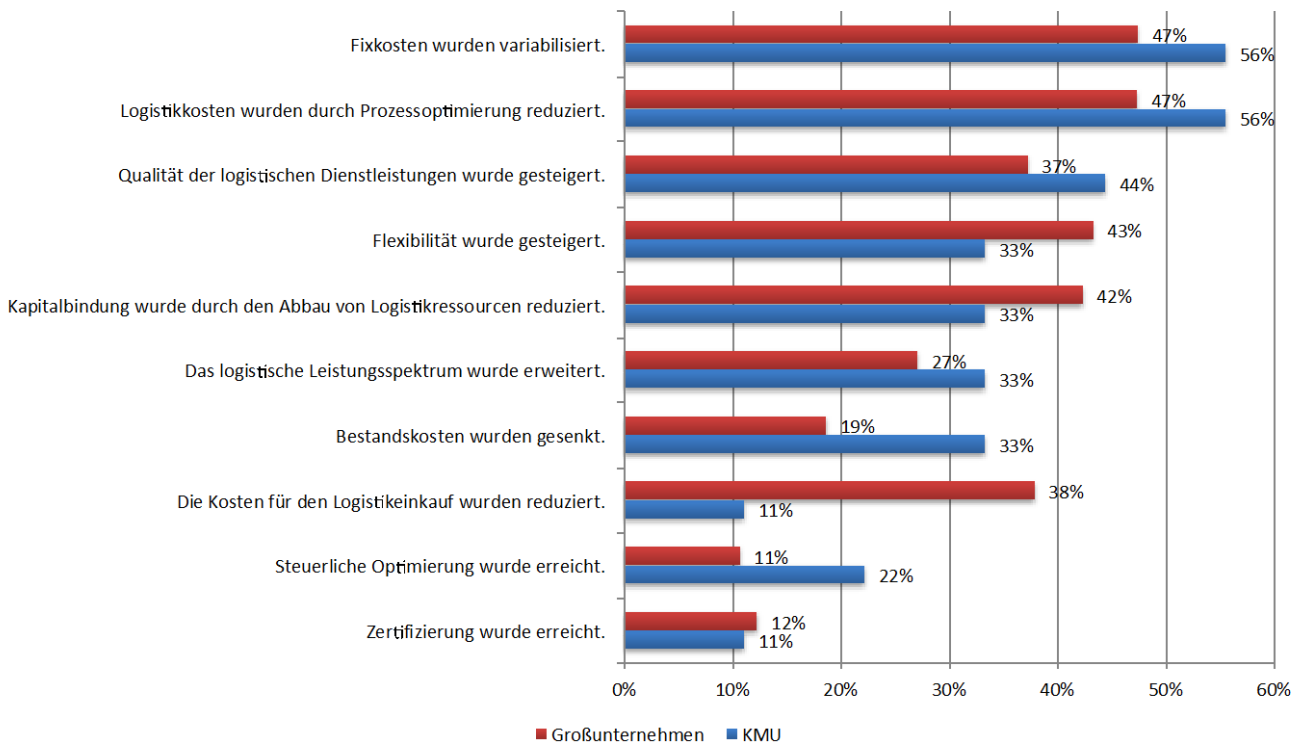


Abbildung 28: Outsourcingerfahrungen (Antworten „trifft zu“ und trifft voll zu“)

Es wird deutlich, dass insbesondere KMU durch den Einsatz eines 4PL neben Kosteneinsparungen bestehende Fixkosten variabilisieren, die Qualität eigener Logistikleistungen erhöhen und das eigene Leistungsspektrum in der Logistik erweitern können. Im Gegensatz hierzu steht bei Outsourcingprojekten in Großunternehmen offensichtlich die Hebung von Kostensenkungspotenzialen im Vordergrund.

Abbildung 29 ermöglicht einen Vergleich der vergebenen Tätigkeiten der Unternehmen mit einem umfangreichen Outsourcing und dem Durchschnitt der befragten Unternehmen. Die größten Differenzen ergeben sich hierbei bzgl. der Aufgaben der Netzwerkplanung/Netzwerkoptimierung sowie der Bereitstellung einer Informationsplattform. Unter Berücksichtigung des hohen Potenzials, das diesen Tätigkeitsfeldern von allen Verladern beigemessen wird (siehe Abbildung 16), handelt es sich hierbei um die zukünftig wichtigsten Outsourcingfelder. Eine unterdurchschnittliche Rolle spielen die klassischen Aufgabenfelder des reinen 4PL, wie die Auswahl, Kontrahierung und Steuerung/Kontrolle von dritten Logistikdienstleistern. Hierbei scheint es sich nach wie vor um ein Nischenmodell zu handeln, welches insbesondere KMU anspricht, die auf diese Weise ihr Logistiksystem wettbewerbsfähig gestalten können, ohne eigene umfangreiche Ressourcen aufzubauen.

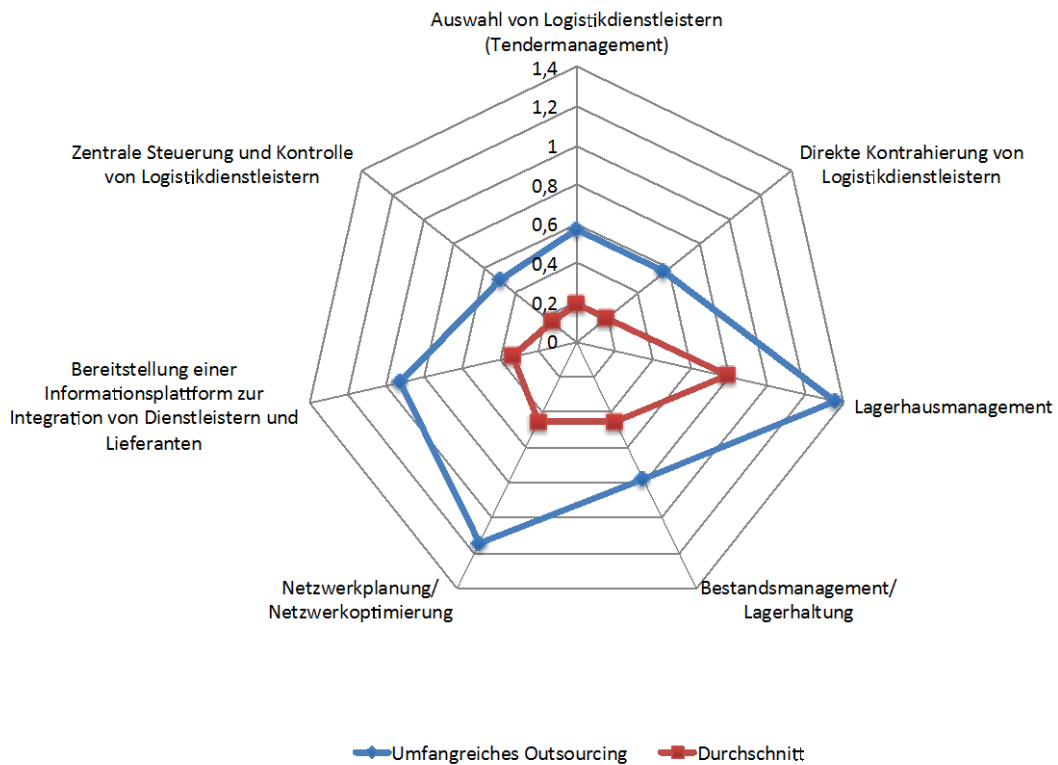


Abbildung 29: Vergleich von Unternehmen mit umfangreichem Outsourcing (top 20%) mit dem Durchschnitt (0=kein Outsourcing, 2=vollständiges Outsourcing)

Neben dem Vergleich Outsourcing-starker Unternehmen mit durchschnittlichen Unternehmen wurde auch ein Vergleich zwischen High-Performern und Low-Performern angestellt: Zu den High-Performern zählen die 20% der befragten Unternehmen, welche sich selbst eine hohe Logistikkompetenz zuschreiben und in der Logistik nur wenige Problemfelder identifizieren. (siehe Kapitel 2.3). Zu den Low-Performern zählen die 20% der Unternehmen, welche die vergleichsweise größten Herausforderungen in der Logistik sehen.

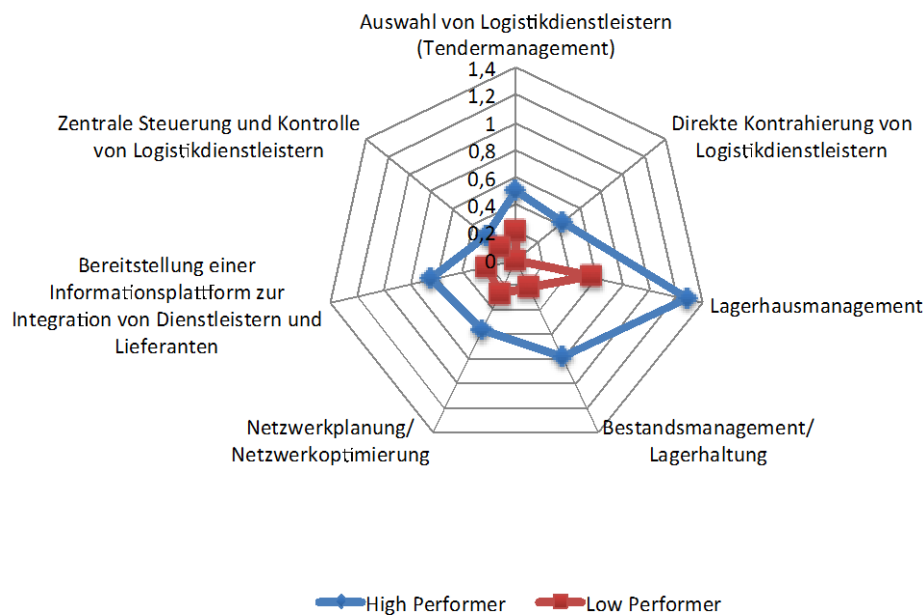


Abbildung 30: Vergleich des Outsourcinggrades von Low- und High-Performern
(0 = Tätigkeiten sind nicht vergeben, 2 = Tätigkeiten sind vollständig vergeben)

Die in Abbildung 30 skizzierten Ergebnisse der Befragung zeigen, dass offensichtlich ein Zusammenhang zwischen der Logistik-Performance und dem Outsourcing besteht. Hieraus leiten wir im Rahmen unserer Studie folgende Aussagen ab:

Hohe Logistik-Performance führt zum Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements

Die beobachteten High-Performer weisen eine große Transparenz bezüglich bestehender Logistikprozesse und Logistikkosten auf. Sie besitzen geeignete Logistikexperten und eine gute Übersicht über den Logistikdienstleistermarkt und können so die für sie geeigneten Logistikdienstleister auswählen. Die vorhandene Prozessstandardisierung und Prozessdokumentation legt einen Grundstein für erfolgreiches Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements. Gleichzeitig kann die Prozess- und Kostentransparenz als Enabler für die Auswahl der zu vergebenden Tätigkeiten angesehen werden.

Das Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements führt zu höherer Logistik-Performance

Mit dem Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements wird bspw. über die Schaffung einer übergreifenden Informationsplattform oder der Einführung von Gain-Share-Modellen die Grundlage für eine größere Transparenz von Logistikprozessen und Logistikkosten sowie für eine verbesserte Kontrolle der eingesetzten Logistikdienstleister gelegt.

5.2. Kompatible Dienstleister- und Verladertypen

Die Bewertung von Anforderungen an Logistikdienstleister im Rahmen von 4PL-Leistungen ist in Abbildung 31 wiedergegeben. Im Folgenden soll auf zentrale Befragungsergebnisse eingegangen werden:

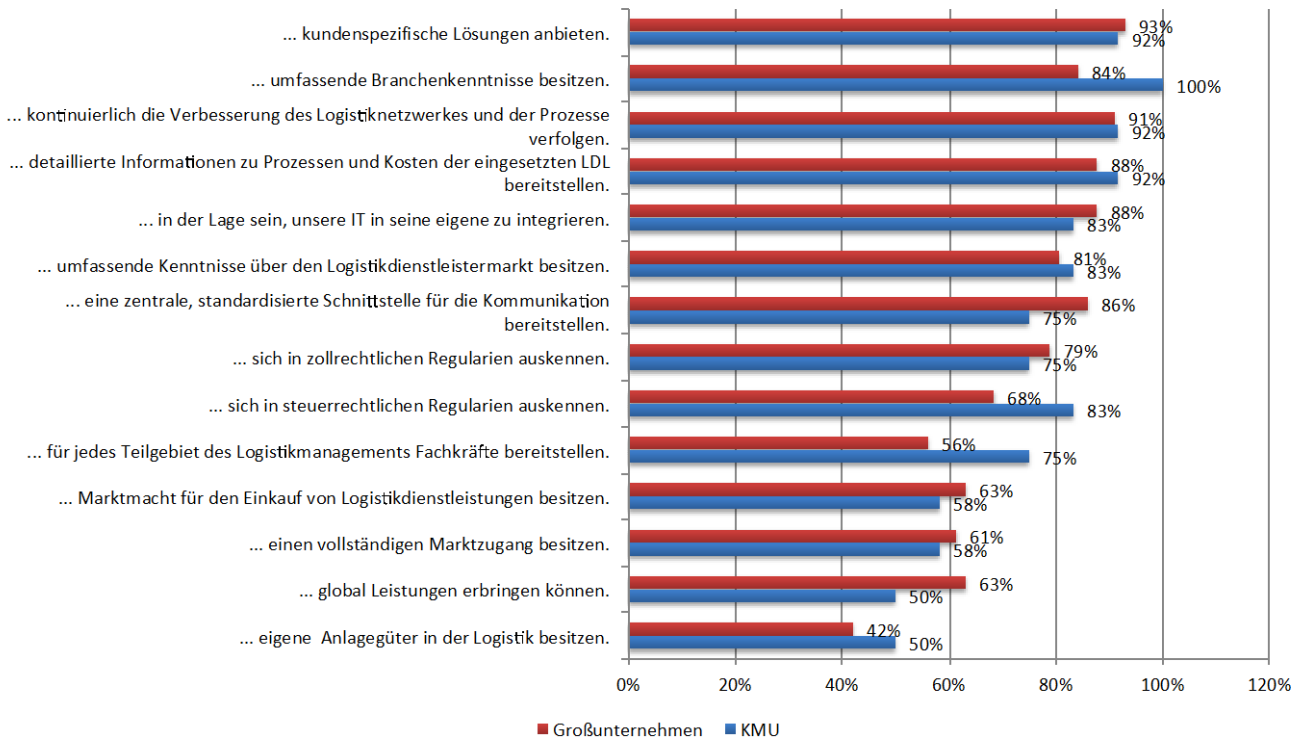


Abbildung 31: Anforderungen an einen 4PL

Im Zentrum der Anforderungen steht das Angebot von kunden- und somit auch branchenspezifischen Leistungen durch den 4PL-Dienstleister. Hierbei muss der Dienstleister seine eigene IT-Plattform in die des Verladers integrieren, um sämtliche Informationen zu den erbrachten Leistungen zentral zur Verfügung stellen zu können. Es sticht hervor, dass vom Dienstleister auch Kenntnisse in steuerrechtlichen Regularien verlangt werden, obwohl von den Verladern nur geringes Potenzial im Rahmen der steuerlichen Optimierung gesehen wird (siehe Abbildung 10). Es existieren offensichtlich Basiskompetenzen, in welchen Verlager zwar kein Optimierungspotenzial sehen, die allerdings dennoch eine Anforderung an den Dienstleister darstellen.

Eine deutlich höhere Zustimmung durch KMU als durch Großunternehmen erfahren die beiden Themen *Bereitstellung von Fachkräften* sowie *Marktmacht beim Einkauf von Logistikleistungen*. Dies ist schlüssig, da KMU oft keine eigenen Experten, bspw. im Bereich zollrechtlicher oder steuerrechtlicher Fragen, besitzen und somit auf das Knowhow des Dienstleisters angewiesen sind. Ähnlich verhält es sich mit der Marktmacht: Während Großunternehmen selbst über ein großes Transportvolumen und somit über eine gewisse Marktmacht verfügen, sind KMU beim Einkauf von Logistikdienstleistungen auf die Marktmacht des Einkäufers, also des 4PL, angewiesen.

Abbildung 32 zeigt die von den befragten Unternehmen zu unterschiedlichen Typen von 4PL-Anbietern genannte Präferenz. Während der Systemdienstleister von den befragten Verladern signifikant präferiert wird, werden andere Anbietertypen wie der reine 4PL den skizzierten Anforderungen offensichtlich nicht gerecht. Aufgrund der Umfrageergebnisse konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Präferenzen von Großunternehmen und KMU festgestellt werden.

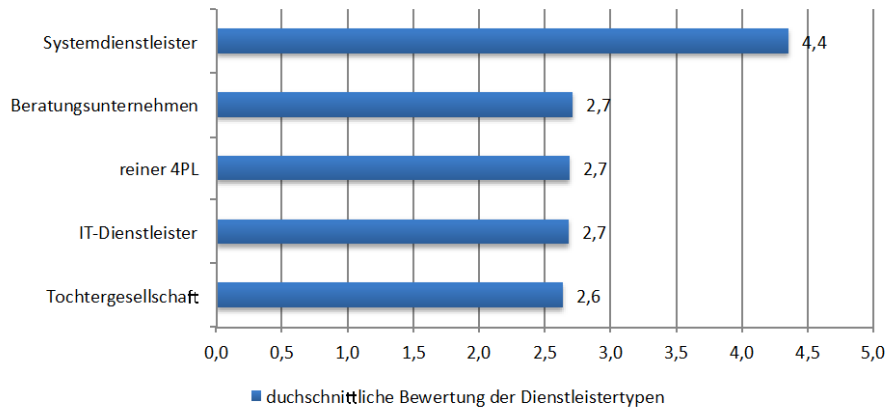


Abbildung 32: Durchschnittliche Bewertung der Dienstleistertypen (1 = nicht Attraktiv, 5 = sehr Attraktiv)

Die Einschätzung von Stärken und Schwächen unterschiedlicher Dienstleistertypen durch die befragten Verlager zeigt Tabelle 2.

Dienstleistertyp	Von Verladern gesehene Schwächen des Dienstleisters	Von Verladern gesehene Stärken des Dienstleisters
Systemdienstleister/ 3PL/Kontraktlogistik- dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse, vornehmlich eigene Ressourcen auszulasten ▪ Informationen zum Verlager (Zahlungsbereitschaft etc.) werden von der 4PL-Einheit an den 3PL weitergegeben ▪ Besitzt keinen vollkommenen Marktzugang, da andere 3PL u.U. nicht anbieten ▪ Bietet Leistungen nur für Großunternehmen an 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logistik-Knowhow ▪ Möglicher Rückgriff auf eigene Ressourcen im Falle von Ressourcenknappheit
reiner 4PL/LLP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Marktmacht ▪ Kann bei Ressourcenknappheit u.U. nicht die notwendigen Ressourcen am Markt beschaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unabhängig von der Auslastung eigener Ressourcen
IT-Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangelndes Logistik-Knowhow ▪ Kann bei Ressourcenknappheit u.U. nicht die notwendigen Ressourcen am Markt beschaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Knowhow im IT-Bereich ▪ Unabhängig von der Auslastung eigener Anlagegüter
Beratungsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Marktmacht ▪ Kann bei Ressourcenknappheit u.U. nicht die notwendigen Ressourcen am Markt beschaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logistik-Knowhow ▪ Unabhängig von der Auslastung eigener Anlagegüter
Tochtergesellschaft/ Joint Venture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Aufwand zur Begründung der Tochtergesellschaft/des Joint-Venture 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logistik-Knowhow bleibt Unternehmen erhalten ▪ Hohe Transparenz bzgl. vorhandener Logistikkosten und -prozessen

Tabelle 2: Von Verladern identifizierte Stärken und Schwächen unterschiedlicher Dienstleistertypen

Die Attraktivitätseinschätzung nach Branchenherkunft der befragten Verlager zeigt Abbildung 33. Es wird deutlich, dass der Systemdienstleister branchenunabhängig präferiert wird. Bzgl. alternativer Dienstleister ergibt sich ein differenzierteres Bild: Die befragten Branchen geben für den reinen 4PL insgesamt nur eine durchschnittliche Bewertung an. Die vergleichsweise höchste Bewertung erzielt der reine 4PL im Maschinen- und Anlagenbau.

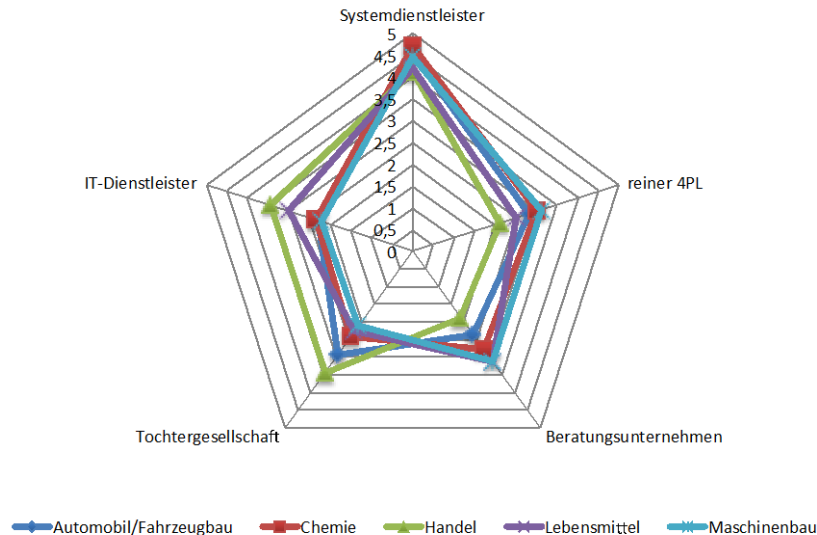


Abbildung 33: Präferenz für Dienstleistertypen nach Branchen (5 = hohe Präferenz, 1 = niedrige Präferenz)

Aufgrund der sich unterscheidenden Anforderungen von Großunternehmen und KMU werden abschließend Anforderungen an Dienstleister für die unterschiedlichen Verladertypen abgeleitet (siehe Tabelle 3):

	KMU	Großunternehmen
Kernziele	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung von Flexibilität Kostenreduktion durch Prozessoptimierung Schaffung von Kostentransparenz Steigerung der Qualität von Logistikdienstleistungen Erweiterung des Leistungsumfangs in der Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung von Flexibilität Kostenreduktion durch Prozessoptimierung Schaffung von Kostentransparenz Kostenreduktion im Logistikeinkauf
Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Mangelnde Kostentransparenz Mangelnde Prozesstransparenz Große Schwierigkeiten bei der Auswahl geeigneter Logistikdienstleister Mangel an Logistikexperten 	<ul style="list-style-type: none"> Mangelnde Anreize für die LDL im Verlagerinteresse zu handeln Mangelnde Kostentransparenz Mangelnde Prozesstransparenz
Aufgabenbereiche	<ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung einer Informationsplattform zur Integration von LDL und Lieferanten Zentrale Steuerung und Kontrolle von LDL 	<ul style="list-style-type: none"> Lagerhausmanagement Bestandsmanagement Bereitstellung einer Informationsplattform zur Integration von LDL und Lieferanten

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestandsmanagement 	
Anforderungen an Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfangreiche Branchenkenntnis ▪ Kundenspezifische Lösungen ▪ Kontinuierliche Optimierung des Logistiknetzwerks ▪ Detaillierte Informationen zu Kosten und Prozessen der eingesetzten LDL 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenspezifische Lösungen ▪ Kontinuierliche Optimierung des Logistiknetzwerks ▪ Detaillierte Informationen zu Kosten und Prozessen der eingesetzten LDL ▪ Eigene IT in die des Verladers integrieren
Präferierter Dienstleister für 4PL-Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systemdienstleister 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systemdienstleister
Hemmnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Abhängigkeit (Log-In-Effekt) ▪ Vertrauen notwendig ▪ 4PL verfolgt eigene Interessen ▪ Verlust von Logistikkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Abhängigkeit (Log-In-Effekt) ▪ Vertrauen notwendig ▪ 4PL verfolgt eigene Interessen ▪ Verlust von Logistikkompetenz

Tabelle 3: 4PL für KMU und Großunternehmen

4PL für KMU

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass KMU einen vergleichsweise geringen Outsourcinggrad aufweisen, allerdings große Potenziale für das Outsourcing identifizieren. Die von KMU identifizierten Herausforderungen, wie die mangelnde Verfügbarkeit von Logistikexperten oder die Schwierigkeiten bei der Auswahl von Logistikdienstleistern, passen zu den von etablierten 4PL-Dienstleistern angebotenen Leistungen. Dies trifft ebenfalls für die von KMU identifizierten potenziellen Outsourcingbereiche zu, wie bspw. die zentrale Steuerung und Kontrolle der eingesetzten Logistikdienstleister. Der von KMU präferierte Dienstleister ist der Systemdienstleister. Dies widerspricht allerdings den Aussagen befragter Systemdienstleister, die angeben, dass sich ihre Angebote im 4PL-Geschäftsfeld ausschließlich an Großunternehmen richten.

Alternative Dienstleistertypen, wie der reine 4PL, spielen für KMU eine untergeordnete Rolle. Dies ist offensichtlich dem mangelnden Vertrauen in die Kompetenzen des Dienstleisters (insbesondere Logistikkompetenz, Branchenkompetenz, IT-Kompetenz) und nicht den bei alternativen Anbieterformen mangelnden eigenen Ressourcen zur Erbringung von Logistikleistungen zuzuschreiben.

Den identifizierten Hemmnissen kann durch die schrittweise Erhöhung des Outsourcingumfangs (Schaffung von Vertrauen), Standardisierung und Dokumentation von Prozessen sowie Formulierung von Ausstiegsklauseln im Rahmen der Vertragsgestaltung (Milderung des Log-In-Effekts), Gain-Share-Ansätze (Anreize für 4PL) und Beibehaltung einer eigenen (zentralen)Logistikabteilung (Sicherung der Logistikkompetenz) entgegengewirkt werden.

4PL für Großunternehmen

Zu den Aufgaben mit dem größten identifizierten Outsourcingpotenzial zählen neben dem Lagerhausmanagement das Bestandsmanagement und die Bereitstellung einer integrierten IT-Plattform. Während das Lagerhausmanagement bereits von einem Großteil der befragten Unternehmen zumindest zum Teil vergeben wurde, bieten die weiteren identifizierten Bereiche

Potenziale für das Outsourcing an einen 4PL: Insbesondere die Bereitstellung einer Informationsplattform zur unternehmensweiten Integration von Lieferanten und Logistikdienstleistern kann zu einer höheren Prozess- und Kostentransparenz führen und so den Zielen und Herausforderungen von Großunternehmen gerecht werden.

Zu den wichtigsten Zielen von Großunternehmen zählen die Kostenreduktion im Logistikeinkauf und durch Prozessoptimierung. Während Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierung in der Praxis beobachtbar und teilweise mit Gain-Share-Ansätzen verknüpft sind, kann eine Kostenreduktion im Logistikeinkauf aufgrund des bereits vorhandenen Volumens des Verladers oft nicht realisiert werden. Voraussetzung für die Kostenreduktion im Einkauf ist die Schaffung von Kostentransparenz im Unternehmen. Dies kann in der Praxis über die Zentralisierung der Logistikfunktion oder die Schaffung einer zentralen Informationsplattform geschehen. Neben den erwähnten Möglichkeiten der Kosteneinsparungen können Großunternehmen im Rahmen des Outsourcings insbesondere von reduzierten Personalkosten profitieren. Diese lassen sich aufgrund des oft notwendigen Betriebsübergangs vom Verlager zum Dienstleister aber nur eingeschränkt realisieren. Zur Überwindung der identifizierten Hemmnisse kann auf die schon für KMU beschriebenen Maßnahmen zurückgegriffen werden.

5.3. Die Zukunft des 4PL-Konzepts

Die Befragung von Logistikexperten zeigt, dass der *reine 4PL* oder *asset free 4PL* noch immer ein Nischendasein pflegt und dass Aufgabenbereiche, wie die Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Logistikdienstleistern, die klassischerweise dem 4PL zugeordnet werden können, bislang nur im geringen Maße an 4PL vergeben wurden. Gleichzeitig zeigen die Studienergebnisse, dass Verlager für die Zukunft umfangreiche Outsourcingpotenziale, auch für Aufgaben des Logistikmanagements, sehen. So identifizieren über die Hälfte der befragten KMU Potenziale durch die Vergabe der zentralen Steuerung und Kontrolle von Logistikdienstleistern an einen 4PL. Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Outsourcing sind jedoch entsprechende Angebote der Dienstleister sowie die Schaffung des notwendigen Vertrauens und der notwendigen Transparenz in diese Angebote. Insbesondere Logistikberatungen und reine 4PL sind aufgrund ihres umfangreichen Logistik-Knowhows und der Fähigkeit, auch für KMU maßgeschneiderte Lösungen anzubieten, für den Einsatz als 4PL für KMU prädestiniert. Für Dienstleister besteht hierbei die Möglichkeit, sich auf einzelne Branchen wie bspw. die Automobillogistik oder die Chemielogistik zu spezialisieren.

Die Basis für Transparenz bzgl. erbrachter Logistikdienstleistungen bildet die Integration unterschiedlicher Supply-Chain-Akteure und die Aufbereitung von Logistikkosten und –prozessen über eine vom 4PL bereitgestellte IT-Plattform. In Kombination mit Gain-Share-Modellen im Rahmen der Vergütung können Hemmnisse, wie mangelndes Vertrauen gegenüber dem 4PL oder Angst vor opportunistischem Handeln des 4PL, abgemildert werden. Verlager muss jedoch klar sein, dass sich nicht sämtliche Aufgaben des Logistikmanagements an einen Dienstleister vergeben lassen. Insbesondere die langfristige Planung des Logistiknetzwerks ist eng mit strategischen Entscheidungen im Unternehmen verbunden, was eine enge Verzahnung der Logistikfunktion mit anderen Funktionen im Unternehmen erfordert. Eine zentrale Logistikabteilung sollte daher in einem Unternehmen als Schnittstelle zum 4PL dienen. Das hilft dabei, die von Verlegern identifizierten Hemmnisse der hohen Abhängigkeit vom 4PL und der Angst vor Verlust von Logistikkompetenz zu mildern.

6. Forschungsmethode

Die vorliegende Studie wurde basierend auf Experteninterviews und einer ergänzenden Onlineumfrage durchgeführt. Im Rahmen der Experteninterviews wurden insgesamt fünf 4PL-Dienstleister und vier Verlader befragt. Die unterschiedlichen Typen der befragten Unternehmen sind in Tabelle 4 dargestellt. Die Experteninterviews dienen der Typisierung bestehender Anbieter und der Bildung von Hypothesen bezüglich geeigneter Einsatzkontexte und der Ausgestaltung der 4PL-Dienstleisterbeziehung.

Experteninterview	Art des Unternehmens
Verlader 1	KMU mit 4PL-Outsourcing-Erfahrung
Verlader 2	KMU ohne 4PL-Outsourcing-Erfahrung
Verlader 3	Großunternehmen mit 4PL Outsourcing-Erfahrung
Verlader 4	Großunternehmen ohne 4PL Outsourcing-Erfahrung
4PL 1	reiner 4PL (asset free 4PL) ohne Anlagegüter in der Logistik
4PL 2	Logistikberatung mit 4PL-Geschäftsbereich
4PL 3	Systemdienstleister mit 4PL-Geschäftsbereich
4PL 4	Systemdienstleister mit 4PL-Geschäftsbereich
4PL 5	Interner 4PL eines Verladers

Tabelle 4: Experteninterviews bei unterschiedlichen Verlader- und 4PL-Typen

Basierend auf den geführten Interviews wurde ein Onlinefragebogen gestaltet und personalisiert an rund 1.000 Unternehmen der verladenden Wirtschaft versendet. Adressaten des Fragebogens waren Logistikleiter, Leiter aus dem Bereich Supply Chain Management und Geschäftsführer der befragten Unternehmen. 14% der befragten Unternehmen haben mit der Beantwortung des Fragebogens begonnen, rund 7% haben die Befragung vollständig abgeschlossen (siehe Tabelle 5). Auf Basis der Umfrageergebnisse konnten Erkenntnisse bzgl. der Verbreitung von 4PL-Modellen bei KMU und Großunternehmen sowie Einsatzpotenziale abgeleitet werden. Abbildung 34 und Abbildung 35 geben einen Überblick über die befragten Branchen sowie die Funktionen der befragten Personen.

Personalisierter Fragebogen verteilt:	1.074 Teilnehmer
Fragebogen geöffnet:	225 Teilnehmer (21%)
Beantwortung begonnen:	151 Teilnehmer (14%)
Beantwortung beendet:	77 Teilnehmer (7%)
Beantwortung der Fragen nahezu vollständig:	75 Teilnehmer (7%)

Tabelle 5: Response-Rate im Rahmen der durchgeführten Onlineumfrage

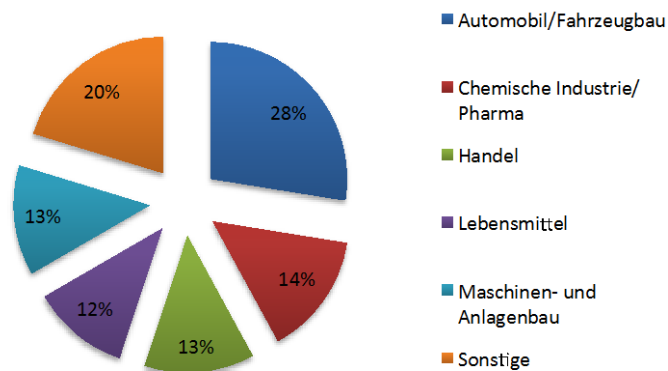


Abbildung 34: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

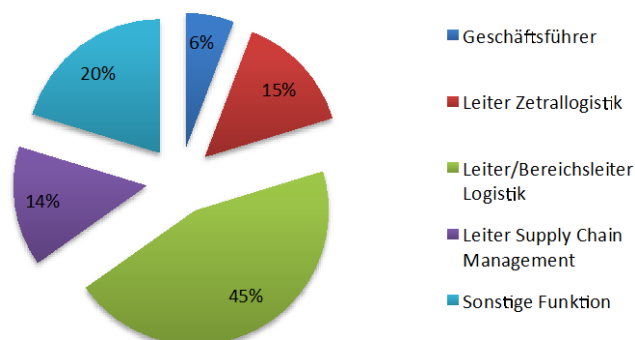


Abbildung 35: Funktion der befragten Personen

7. Impressum

Herausgeber

**Prof. Dr. Dr. h. c.
Hans-Christian Pfohl**

Technische Universität Darmstadt,
Supply Chain- und Netzwerkmanagement

E-Mail: pfohl@bwl.tu-darmstadt.de
Telefon: 06151 16-4277

Dr. Steffen Wagner

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Partner,
Transactions & Restructuring,
Head of Transport & Leisure

E-Mail: steffenwagner@kpmg.com
Telefon: 069 9587-1507

Dr. Andreas Ries

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Partner,
Consulting

E-Mail: andreasries@kpmg.com
Telefon: 069 9587-2055

Inhaltliche Bearbeitung und Kontakt für weitere Informationen

**Dipl.-Wirtsch.-Inform.
Ulrich Berbner**

Technische Universität Darmstadt,
Supply Chain- und Netzwerkmanagement

E-Mail: berbner@bwl.tu-darmstadt.de
Telefon: 06151 16-7368

Dipl.-Oec. Henning Witte

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Senior Manager,
Consulting

E-Mail: hwitte@kpmg.com
Telefon: 0711 9060-42810

8. Danksagung

Wir bedanken uns herzlich bei allen Experten, die durch ihren wertvollen Input im Rahmen der geführten Interviews sowie durch ihre Beteiligung an der Onlinebefragung entscheidend zur Fertigstellung der vorliegenden Studie beigetragen haben.

Literatur

Bach, Norbert/Buchholz, Wolfgang/Eichler, Bernd (2010): Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke. 2. Aufl., 2010.

Nissen, Volker/Bothe, Matthias (2002): Fourth Party Logistics - Ein Überblick. In: Logistik Management, 4(2002)1, pp. 16–26.

Pfohl, H.-Chr./Packowski, J. (2009): Bestandsfinanzierung durch Logistikdienstleister. Studienergebnisse. Darmstadt 2009.

Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (2004): Erfolgsfaktor Kooperation in der Logistik - Outsourcing - Beziehungsmanagement - Finanzielle Performance. Berlin 2004.

Win, Alan (2008): The value a 4PL provider can contribute to an organisation. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38 Nr. 9, S. 674–684.