

Thesenpapier

TRANSPORT UND LOGISTIK

4th Party Logistics – Chancen und Herausforderungen

Neue Wege im Logistikmanagement



Vorwort

Methodik der Studie

In Zusammenarbeit mit KPMG befragte die Technische Universität Darmstadt ausgewählte Unternehmen verschiedener Branchen zu ihrer Meinung und ihren Erfahrungen mit dem Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements. Zunächst wurden grundlegende Experteninterviews mit fünf 4PL-Dienstleistern und vier Verladern durchgeführt. Diese Interviews dienten der Typisierung bestehender Anbieter und der Hypothesenbildung. Basierend hierauf wurde ein Onlinefragebogen entwickelt und an Logistikexperten in ausgewählten Unternehmen der verladenden Wirtschaft versendet. Insgesamt wurden im Rahmen der Studie 75 Logistikverantwortliche verschiedener Branchen und Umsatzkategorien aus Deutschland befragt. Der Aufbau der Studie erlaubt eine Differenzierung der Ergebnisse nach KMU sowie Großunternehmen/Konzernen.

Der vollständige Text der Studie kann online abgerufen werden unter:

www.kpmg.de/4PL

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 2013 von KPMG 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

Prof. Dr. Dr. h. c.

Hans-Christian Pfohl

Technische Universität Darmstadt,
Supply Chain- und
Netzwerkmanagement

Dr. Andreas Ries

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Partner, Consulting

4th Party Logistics: Full Service für die Logistikkette

Der 4PL-Dienstleister ist eine Weiterentwicklung des in der Praxis stark verbreiteten und auf dem Markt bereits etablierten 3rd Party Logistics-Ansatzes (3PL-Ansatzes).

Der Gedanke, Logistikdienstleistungen fremd zu vergeben, ist nicht neu. Die klassischen Logistikaufgaben werden seit Jahren zunehmend an die darauf spezialisierten Logistikdienstleister vergeben. So wurden diese Dienstleister mit der Zeit zu einem nicht mehr wegzudenkenden Bindeglied in der Kette zwischen Kunde und Lieferant.

Um die Wertschöpfungskette weiter zu optimieren und der steigenden Volatilität und Globalisierung der Märkte gerecht werden zu können, beschäftigen sich Unternehmen zunehmend mit der Auslagerung von Aufgaben des Logistikmanagements, also Aufgaben in den Bereichen Planung, Reporting, Koordination, Steuerung, Kontrolle und Optimierung der Logistik. Die bestehenden Logistikstrukturen unter Einbeziehung der 3PL-Dienstleister werden hierbei um ein weiteres Glied ergänzt – einen 4PL-Dienstleister. Dieser übernimmt die Optimierung, Integration und Steuerung aller Logistikaktivitäten – unter anderem auch die Auswahl und die Beauftragung der 3PL-Dienstleister – entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Der reine 4PL-Dienstleister gilt als komplett „Asset free“: Er verfügt über keine eigenen Transportkapazitäten oder Lagerhallen, sondern übernimmt die Organisation und Koordination der gesamten Logistikkette und greift dabei auf die Kapazitäten anderer Logistikanbieter zurück.

Als Systemintegrator stellt der reine 4PL-Dienstleister seinen Kunden sämtliche Logistikleistungen in der ganzheitlichen Supply Chain zeitsparend, prozessoptimiert, kostenbewusst, neutral und vor allem maßgeschneidert zur Verfügung. Die 4PL-Anbieter verfügen über eine bereichsübergrei-

fende, integrative Managementkompetenz für den gesamten Supply Chain-Prozess. Sie sind mit den neuesten Tendenzen in der Logistik vertraut und in der Lage, diese in innovative Konzepte umzusetzen sowie beim Kunden gewinnbringend zu implementieren.

Aktuelle Logistiktrends: Vom theoretischen Konzept zum 4PL-Marktsegment

Was gestern noch ein theoretischer Ansatz war, wurde zu einer kleinen Marktnische und entwickelte sich schließlich zu einem Marktsegment. Immer mehr Logistikanbieter nehmen in ihr Portfolio 4PL-Dienstleistungen auf. Zudem fragt eine zunehmende Zahl von Verladern entsprechende Leistungen nach. Die Befragung von Verladern hinsichtlich der praktischen Relevanz unterschiedlicher Dienstleistertypen zeigt, dass dedizierte Anbietertypen wie der 4PL-Dienstleister oder eigens für das Logistikmanagementoutsourcing gegründete Tochterunternehmen eine untergeordnete Rolle spielen. Aufgrund der vorhandenen Kompetenzen in Logistik und IT

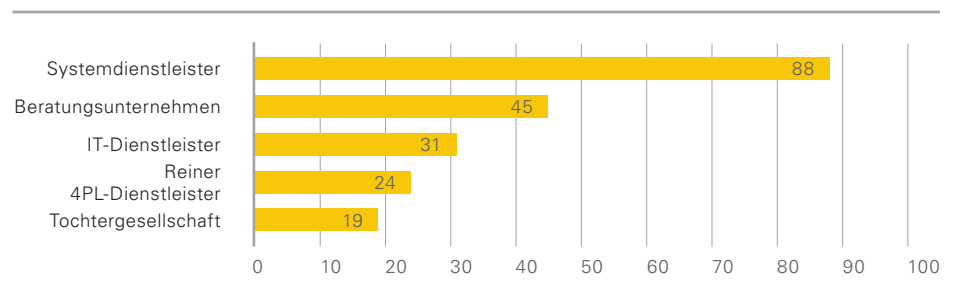
werden Aufgaben der Steuerung, Planung und Kontrolle der Logistik heute noch vornehmlich an etablierte Dienstleister vergeben (Abbildung 1).

Die Nachfrage

Im Rahmen der Studie stellte sich entgegen den Annahmen heraus, dass der Begriff „4th Party Logistics“ einigen Befragten aus der Logistikbranche unbekannt war. In Unternehmen haben sich im Zuge der Erschließung des Geschäftsfeldes durch Systemdienstleister auch andere Bezeichnungen für dieses Konzept – wie beispielsweise Lead Logistics Provider (LLP), Lead Transport Provider (LTP) oder Control Tower – eingebürgert. Oft beziehen deutsche Unternehmen Logistikmanagementleistungen von den darauf spezialisierten Abteilungen etablierter Beratungsunternehmen. Einige IT-Dienstleister, die sich auf die Bereitstellung von Informationsplattformen spezialisieren, erledigen ebenfalls Aufgaben des Logistikmanagements für ihre Kunden. Somit ist das 4PL-Konzept in vielen deutschen Unternehmen bekannt, ein einheitlicher Begriff hat sich jedoch noch nicht durchgesetzt.

Abbildung 1

Praktische Relevanz unterschiedlicher Anbietertypen mit 4PL-Dienstleistungsangebot
(Angaben in Prozent)

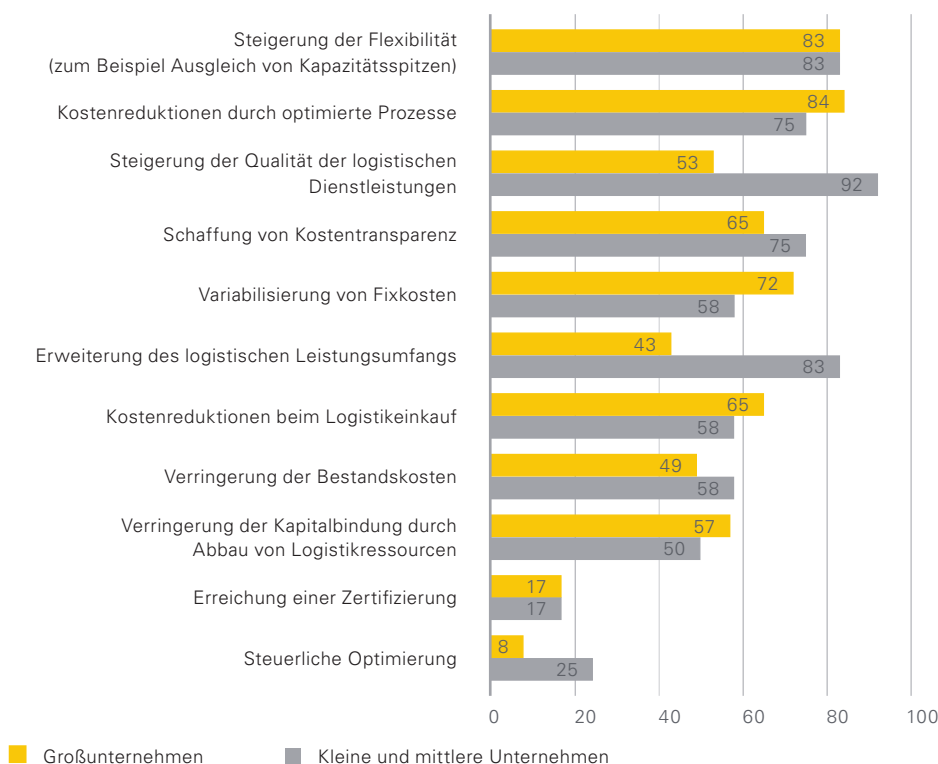


Quelle: KPMG, 2014

Betrachtet man die Ziele des Logistik-outsourcings, so lässt sich ein deutlicher Trend erkennen: Die Nachfrage entwickelt sich hin zur Ausschöpfung von 4PL-Potenzialen (Abbildung 2).

Abbildung 2

Praktische Ziele von KMU und Großunternehmen bei der Auslagerung von Logistikmanagementtätigkeiten
(Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2014

Das Angebot

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass – anders als erwartet – aktive Logistikdienstleister derzeit in Deutschland keinesfalls Aufgaben des Supply Chain Management (Planung und Steuerung integrierter Versorgungsketten vom Rohstoff bis zum Endverbraucher), sondern vielmehr des reinen Logistikmanagements (Planung und Steuerung der Logistikaktivitäten eines Unternehmens) erbringen. Während die Nachfrage nach 4PL-Leistungen aktuell noch gering ist, gibt es zunehmend 3PL-Dienstleister, die ein breites Angebot an partiellen 4PL-Dienstleistungen erbringen.

Vergleicht man die Ergebnisse der Studie mit dem Reifegrad des 4PL-Konzepts in den angelsächsischen Märkten USA und Großbritannien, so stellt man fest, dass dieses Konzept auf dem deutschen Markt deutlich weniger verbreitet ist.

Umso wichtiger ist es, die konkreten Ursachen der unzureichenden Akzeptanz und schwachen Verbreitung des 4PL-Konzepts auf dem deutschen Logistikmarkt zu erforschen.

Status quo: Problemfelder und Schwachstellen in der Logistik

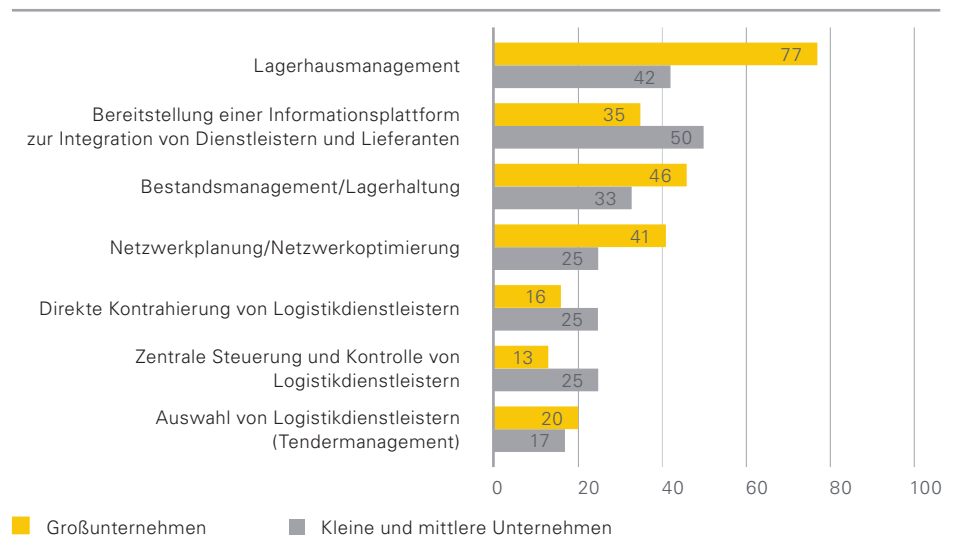
Den Aussagen der Befragten zufolge stellen Unternehmen die Bedeutung der Logistik als eigene Kernkompetenz zunehmend infrage. Allerdings unterscheiden sich die Aussagen von KMU im Vergleich zu Großunternehmen in diesem Punkt.

Großunternehmen weisen im Vergleich zu KMU einen höheren Outsourcinggrad der Logistikaufgaben auf. Dies gilt insbesondere für die Bereiche des Lagerhausmanagements, Bestandsmanagements und der Netzwerkplanung (Abbildung 3).

Die Antworten der Unternehmen auf die Frage nach ihren Erfahrungen mit der Auslagerung von Logistikaufgaben ergeben ein überwiegend positives Bild. Interessant ist, dass KMU die im Rahmen des Outsourcings erreichten Ergebnisse positiver bewerten als Großunternehmen.

Abbildung 3

Bereits ausgelagerte Logistikaufgaben, teilweise oder komplett vergeben
(Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2014

Defizite in der Unternehmenslogistik bieten Ansatzpunkte für das 4PL-Modell

Großunternehmen

- Fehlende beziehungsweise je nach Standort und Land stark heterogene Prozessstandards
- Stark heterogene Organisationsstrukturen
- Ständig wachsende Anzahl nationaler/internationaler Standorte
- Mangelhafte Koordination der einzelnen Abteilungen
- Redundante Abläufe und Tätigkeiten
- Mangelhafte IT-Infrastruktur
- Fehlende Transparenz der Logistikprozesse und -kosten

Kleine und mittlere Unternehmen

- Mangel an etablierten Logistikstandards
- Historisch gewachsene, heterogene Logistikstrukturen
- Keine dedizierten Logistikabteilungen
- Mangel an Logistikexpertise
- Mangel an eigenen Ressourcen
- Tendenz zur ganzheitlichen Auslagerung bestimmter Bereiche an einen Dienstleister

Die Studie hat bestätigt, dass die Logistikfunktion im Outsourcing eine Vorreiterrolle spielt: Während beispielsweise im Einkauf lediglich 4 Prozent der Funktionen an Dienstleister vergeben werden, ist es in der Logistik knapp ein Drittel (32 Prozent) aller Aufgaben. Aufgrund der ausgeprägten Bereitschaft zum Outsourcing und vor dem Hintergrund steigender Transaktions- und Koordinationskosten bringt der Einsatz eines 4PL-Dienstleisters entscheidende Vorteile. Viele Potenziale des 4PL-Konzepts werden dennoch von deutschen Unternehmen nicht hinreichend erkannt.

Viele 4PL-Potenziale bleiben unerkannt

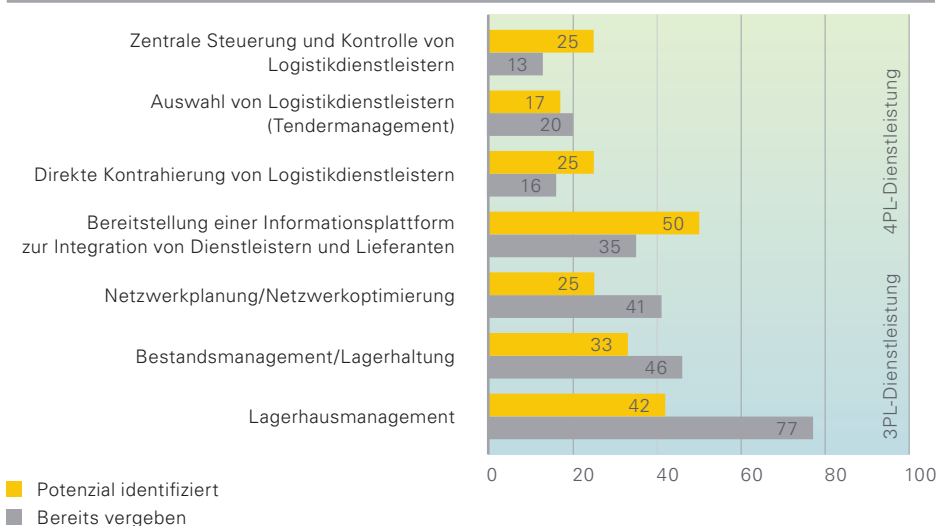
Bei den befragten deutschen Unternehmen liegt der Umsatzanteil der Logistikkosten bei 9 Prozent im Handel, über 12 Prozent in der Automobilindustrie und bis zu 16 Prozent in der Lebensmittelindustrie. Die Bedeutung der Logistikkosten – als entscheidendes Kriterium für die Sicherung von

her nur selten ausgelagert (10 Prozent Großunternehmen, 25 Prozent KMU).

Die empirischen Ergebnisse liefern interessante Erkenntnisse hinsichtlich der in Unternehmen bereits identifizierten Potenziale für Outsourcing der Logistikaufgaben und deren Realisierung (Abbildung 4).

Abbildung 4

Identifizierte Potenziale für das Outsourcing von Logistikaufgaben und deren Realisierung
(Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2014

Viele Outsourcingpotenziale aus dem operativen Aufgabenbereich der Logistik werden von den Unternehmen erkannt. Durch die Auslagerung an einen Dienstleister wurden sie bereits bis zu 77 Prozent realisiert. Eine Reihe von strategischen 4PL-Potenzialen findet jedoch noch nicht die angemessene Aufmerksamkeit.

Wettbewerbsvorteilen – wird von den befragten Unternehmen jedoch durchschnittlich mit nur 3,4 Punkten bewertet (5 = hohe Bedeutung, 1 = keine Bedeutung). Offensichtlich wird den Logistikkosten zwar ein überdurchschnittlich hoher Stellenwert beigemessen, dennoch verfügt die Logistik über viele Potenziale, die noch nicht identifiziert wurden.

Klassische Aufgaben der Kontraktlogistik (zum Beispiel Lager- oder Bestandsmanagement) weisen der Studie zufolge einen relativ hohen Outsourcinggrad auf (bis zu 77 Prozent). Die originären Tätigkeiten eines 4PL-Dienstleister (Kontrahierung, Auswahl und zentrale Steuerung von Logistikdienstleistern) werden dagegen bis-

Durch den gezielten Einsatz eines 4PL-Dienstleisters könnten Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen profitieren:

- Steigerung der Flexibilität vor dem Hintergrund knapper technologischer oder personeller Ressourcen
- Kostenreduktion durch Optimierung und Standardisierung der Prozesse (Gain Share-Modelle)
- Steigerung der Qualität logistischer Dienstleistungen (Service Level Agreements)
- Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen
- Bessere Steuerungsmöglichkeiten durch Kostentransparenz und effizientes Reporting

- Zertifizierung (TAPA, IFS, ISO)
- Variabilisierung der Fixkosten
- Minderung der Kapitalbindung
- Reduzierung der Bestandskosten durch Abbau eigener Assets in der Logistik

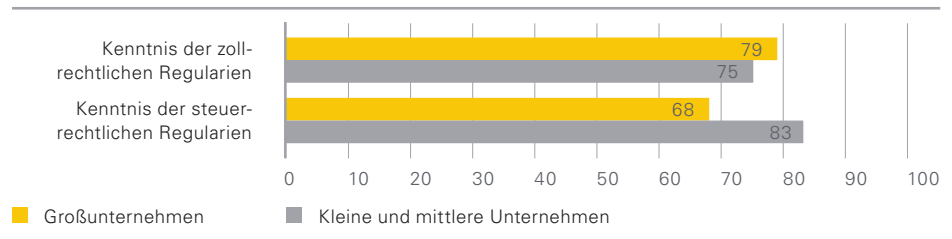
Die Umgestaltung der Wertschöpfungsketten kann außerdem zur steuerlichen Optimierung sowie zur Reduzierung der Zollabgaben beitragen, da ein 4PL-Dienstleister einen sehr guten Gesamtüberblick über die Unternehmensprozesse inklusive Zollabfertigung besitzt.

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. Kenntnisse in steuerlichen Regularien gehören eher zu den Basiskompetenzen; hier sehen Unternehmen zwar kein Optimierungspotenzial, sie sind allerdings dennoch eine klare Anforderung an den Dienstleister. KMU (25 Prozent) messen im Vergleich zu Großunternehmen (8 Prozent) diesem Thema eine deutlich höhere Bedeutung bei. Die Gesamtbeurteilung zeigt jedoch, dass derzeit die Potenziale der steuerlichen Optimierung durch Outsourcing bei Weitem nicht ausgeschöpft werden (Abbildungen 5 und 6).

Da die steuerliche Optimierung von Lieferketten beim Outsourcing der Logistik noch kein primäres Ziel ist, wurde sie entsprechend bislang selten in der Praxis erreicht. Sind die Steuerkompetenzen der Logistikdienstleister bereits vorhanden, ist es für beide Parteien von Vorteil, eine steuerliche Optimierung als Ziel zu definieren und den Erfolg entsprechend zu messen (Abbildung 7).

Abbildung 5

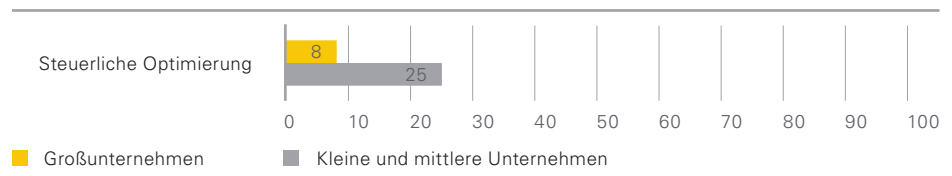
Anforderungen der Unternehmen an einen 4PL-Dienstleister (Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2014

Abbildung 6

Bedeutung der steuerlichen Optimierung für das Outsourcing von Logistikfunktionen (Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2014

„4PL-Dienstleister sind unserer Meinung nach dafür prädestiniert, auch Themen wie Zoll und Steuern mit abzudecken, da sie in ihrer Funktion idealerweise einen sehr guten Überblick über die Unternehmensprozesse besitzen. Durch geschickte Sourcing- und Supply Chain Management-Entscheidungen kann ein 4PL-Dienstleister eine bedeutende Senkung der Zollabgaben bewirken. Ein immer häufiger anzutreffendes Konstrukt ist eine Tax Efficient Supply Chain Management-Struktur (TESCM-Struktur). Hierbei werden unternehmerische und logistische Strukturen so gestaltet, dass Funktionen und Risiken grenzüberschreitend verlagert werden. Auch hier könnte ein 4PL-Dienstleister gerade mit Blick auf die steuerliche Optimierung sehr gut unterstützen.“

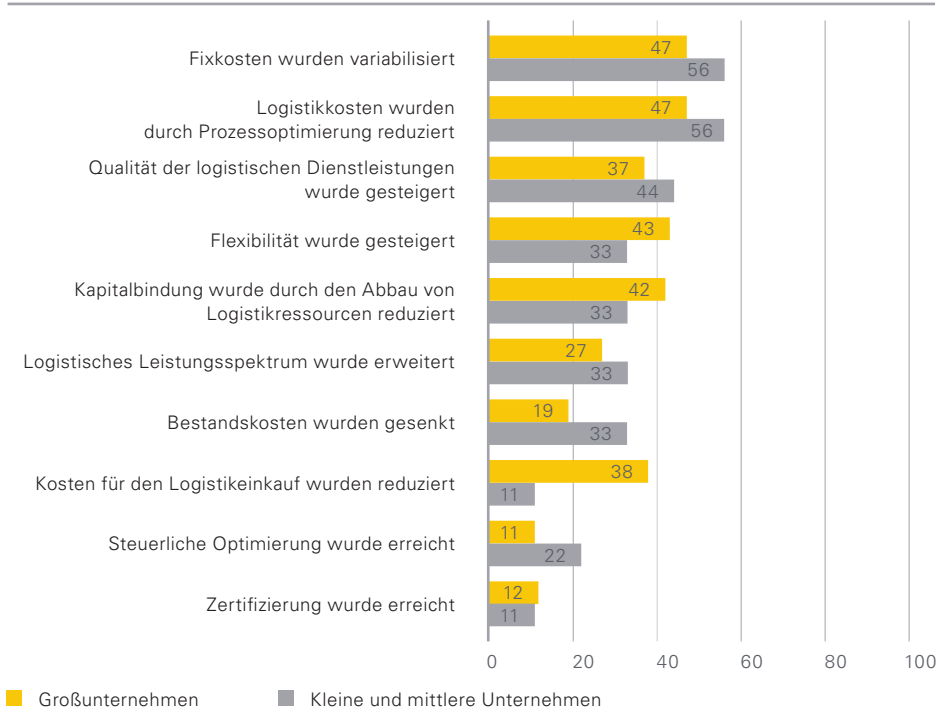
Kay Masorsky

KPMG, Partner, Customs & Trade

Abbildung 7

Realisierte Potenziale beim Outsourcing von Logistikaufgaben
(Antworten „trifft zu“ und „trifft voll zu“)

(Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2014

Insgesamt können die von den Befragten identifizierten Potenziale von Logistikdienstleistern noch nicht vollständig realisiert werden. Hier liegen die wesentlichen Entwicklungschancen des 4PL-Ansatzes – vor allem in Anbetracht der aktuellen Problemfelder der verladenden Wirtschaft wie fehlende Standardisierung, zersplitterte Strukturen oder fehlende Datenbasis.

Die wohlüberlegte Beauftragung eines 4PL-Dienstleisters stellt folglich eine zukunftsorientierte Alternative zu hauseigenen Logistiklösungen sowie zum klassischen Outsourcing an etablierte 3PL-Dienstleister dar.

„Im Transport haben wir jetzt (durch den konsolidierten Einkauf über einen 4PL-Dienstleister) 30 Prozent einsparen können.“

4PL-Kunde

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

4PL-Dienstleister

„Wir hatten zwei oder drei Lagerstandorte, die konnten wir jetzt (mit dem Einsatz eines 4PL-Dienstleisters) zusammenfassen.“

4PL-Kunde

„Ein modernes Unternehmen 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.“

4PL-Dienstleister

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

4PL-Kunde

Die positive Bilanz: Es gibt bereits viele deutsche Unternehmen, die sich aktiv mit dem Gedanken eines ganzheitlichen 4PL-Einsatzes beschäftigen. Bei den meisten bestehen allerdings noch zahlreiche Zweifel, ob das Modell tatsächlich die versprochenen Vorteile bringt.

4PL-Outsourcing: Die Überwindung von Hemmnissen ist gefragt

Die geringe Verbreitung des 4PL-Ansatzes liegt nicht zuletzt an Hindernissen und Risiken, die Verlader mit dem Outsourcing der Aufgaben des Logistikmanagements in Verbindung bringen. Zu den maßgeblichen Hemmnissen zählen die erwartete hohe Abhängigkeit, fehlendes Vertrauen zum Dienstleister, opportunistisches Handeln des Dienstleisters und der Verlust der eigenen Logistikkompetenz (Abbildung 8).

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

4PL-Dienstleister

„Also die Haltung der direkt Betroffenen war ganz klar ablehnend, da hieß es, das können wir doch selber machen.“

4PL-Kunde

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

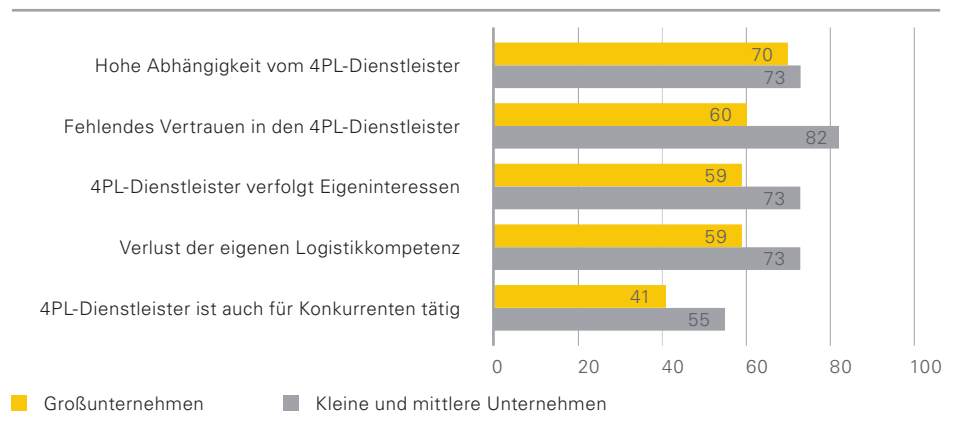
4PL-Dienstleister

„Den reinen 4PL-Dienstleister gibt es nicht in der Größe, in der wir ihn haben wollen, und wir wollen uns nicht an einen großen Systemdienstleister verkaufen.“

4PL-Kunde

Abbildung 8

Hindernisse beim Outsourcing von Logistikaufgaben (Top-5-Antworten)
(Angaben in Prozent)



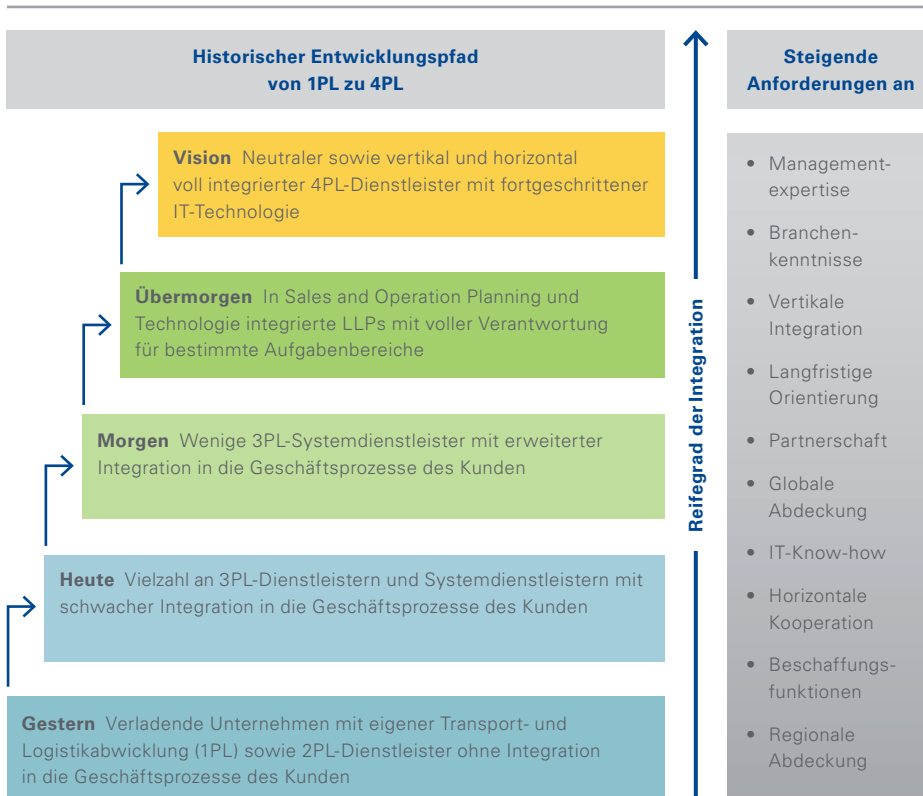
Quelle: KPMG, 2014

Wie können diese Vorbehalte ausgeräumt werden? Viele Unternehmen haben bereits in anderen Querschnittsfunktionen (IT, Accounting, Personalabrechnung) gute Erfahrungen mit der Prozessbündelung und dem Prozess-outsourcing gesammelt. Es wäre zu empfehlen, diese aktiv zu nutzen und auf die Auslagerung des Logistikmanagements zu übertragen.

Voraussetzungen für die weitere Entwicklung

Abbildung 9

Entwicklungspfad von hauseigenen Transport- und Logistiklösungen zum voll integrierten 4PL-Dienstleister



Mit zunehmendem Reifegrad der Integration der Logistikdienstleister steigen die Anforderungen an die Kompetenzen entlang der gesamten Supply Chain. Die Vision vom reinen 4PL-Dienstleister, der sowohl vertikal in die Geschäftsstrukturen als auch horizontal in die Geschäftsprozesse seines Kunden voll integriert ist, stellt zudem extrem hohe Anforderungen an dessen Managementexpertise im global vernetzten Supply Chain-Leistungsumfeld.

Quelle: KPMG, 2014

Für die Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit sollte die Unternehmensstrategie regelmäßig an die aktuellen Marktanforderungen angepasst werden. Daher sollten sich sowohl die Unternehmen der verladenden Wirtschaft als auch die Logistikunternehmen aktiv mit dem 4PL-Ansatz beschäftigen.

Im Outsourcingprozess von Logistikaufgaben gilt es, Transparenz und Vertrauen zu schaffen.

Unsere Empfehlungen

Für Dienstleister mit dem 4PL-Serviceangebot

- Anstreben einer ganzheitlichen Marktabdeckung durch ein modular aufgebautes 4PL-Leistungsangebot
- Bessere Abgrenzung zu 3PL-Dienstleistern
- Individualisierung der Leistungserbringung und ein bewusstes Eingehen auf die Anforderungen des Kunden – unter Vermeidung eines „One size fits all“-Ansatzes
- Klares Herausstellen der Vorteile des Einsatzes
- „One face to customer“ – durch die vertiefte Kooperation mit dem Versender/Empfänger vermindert sich die Wechselbereitschaft der Kunden
- Offenlegung und regelmäßige Kommunikation von klar definierten Kennzahlen (Key Performance Indicators)
- Transparenz über Logistikstrukturen und -prozesse schaffen, zum Beispiel durch Standardisierung
- Transparente Darstellung der IT-Infrastruktur gegenüber Kunden sowie Bereitstellung abgesicherter IT-Systeme, um das Risiko der Weitergabe kritischer Daten zu minimieren
- Im Falle eigener Logistik-Assets: permanente Nachvollziehbarkeit über kontrahierte Leistungen und wettbewerbliche Vergleichsangebote gewährleisten
- Risikomanagement- und Compliance Management-Systeme als Kommunikationsbasis mit Verladern

Für Unternehmen der verladenden Wirtschaft

- Umsetzen von One-Stop-Shopping-Konzepten mit dem Ziel, die Schnittstellen und Transaktionskosten zu verringern
- Ermittlung einer Kosten- und Performance-Baseline, bevor nach einem 4PL-Dienstleister gesucht wird
- Vereinbarung von Kriterien und Messgrößen, nach denen 4PL-Dienstleister ausgesucht und beurteilt werden
- Nur bei Erreichen einer vorher festgelegten Mindestperformance wird der Dienstleister für weitere Prozesse berücksichtigt
- Vereinbarung eines Continuous Improvement Agreement als Basis für mittel- und langfristige Verträge
- Vereinbarung von Service Level Agreements und Bonus-/Malus-Regelungen als Instrument zur Messung und Steuerung der 4PL-Dienstleister-Performance
- Regelmäßige Messungen der Performance und Erstellung von Audit-Berichten, in denen Leistungen operationalisiert und Defizite erkennbar und quantifizierbar werden
- Entwicklung unternehmens-eigener Logistikmanagement-expertise, um strategische Vorteile innovativer Logistikkonzepte kritisch beurteilen und effizient nutzen zu können
- Überprüfung der Supply Chain nach steuerlichen und zollrechtlichen Optimierungspotenzialen

Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Dr. Steffen Wagner

Partner, Transactions & Restructuring,
Head of Transport & Leisure
T +49 69 9587-1507
steffenwagner@kpmg.com



Dr. Andreas Ries

Partner, Consulting
T +49 69 9587-2055
andreasries@kpmg.com

www.kpmg.de

Technische Universität Darmstadt



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

Supply Chain- und Netzwerkmanagement
T +49 6151 16-4277
pfohl@bwl.tu-darmstadt.de

www.scnm.tu-darmstadt.de

Hinweis:

Diese Broschüre ist eine Zusammenfassung der wissenschaftlichen Ergebnisse der Studie „Outsourcing von Aufgaben des Logistikmanagements an 4PL-Dienstleister“.

Der vollständige Text der Studie kann online abgerufen werden unter:

www.kpmg.de/4PL

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.