

# White Paper

A man in a dark suit and blue patterned tie is pointing his right index finger directly at the viewer. He is holding a dark folder or tablet in his left hand. The background is a blurred office setting with blue lighting. Overlaid on the image is a network of white and blue lines connecting various circular nodes, some of which are highlighted in orange.

## 4PL – Renaissance, Modeerscheinung oder Fata Morgana?

Eine Positionierung aus der Sicht  
von Dr. Klaus-Peter Jung, Miebach Consulting

**„Beim 4PL handelt es sich um ein Konzept, bei dem ein unabhängiger Dritter die Steuerung der verschiedenen Logistikdienstleister zumeist im Transportbereich übernimmt.“**

# Einführung

Immer wieder taucht der Begriff des 4th Party Logistics Service Providers oder kurz 4PL in der Öffentlichkeit auf. Bereits in den 90er Jahren wurde von einigen Seiten der Siegeszug der 4PL postuliert, der sich jedoch in der Realität in keiner Weise widerspiegelte. Vergleicht man die damaligen Veröffentlichungen, Vorträge und anderweitigen PR-Aktivitäten mit der realen Anzahl umgesetzter Projekte, so wirkt es, als sei die damalige 4PL-Euphorie eher ein Marketinghype als ein tatsächlicher Trend gewesen.

Lange Zeit war es still um das Konzept, aber nun erlebt es eine publizitäre Renaissance – der 4PL ist zurück in der öffentlichen Diskussion. Aber worum handelt es sich hierbei, weshalb wird dieses Thema wieder aufgegriffen, wer sind die Akteure und für welche Industrie- und Handelskunden könnte der Ansatz interessant sein? Nachfolgend werden diese Fragen beantwortet.



Dr. Klaus-Peter Jung,  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Miebach Consulting GmbH

# 4PL – Kehrt der Hype zurück?



## Was ist das Konzept?

4PL ist ein Konzept, bei dem in der Regel ein unabhängiger Dritter die Steuerung der verschiedenen Logistikdienstleister (zumeist im Transportbereich) übernimmt. Bei diesem handelt es sich oftmals um einen unabhängigen Dritten, also um einen Outsourcing-Partner. Alternativ kann es auch vorkommen, dass sich die Logistik-, Versand- oder Dispositionsabteilung eines Industrie- oder Handelsunternehmens selbstständig gemacht hat, wie beispielsweise im Falle von Metro und Volkswagen, und daraufhin die Steuerungsfunktion der eigentlichen Leistungserbringer übernimmt.



## Wer sind die typischen Akteure?

Die Akteure lassen sich in unterschiedliche Gruppen unterteilen. In den 90er Jahren wurde unterschieden zwischen Logistikdienstleistungsunternehmen und Unternehmen ohne eigene Leistungserbringung, die ausschließlich die Steuerungsfunktion wahrnehmen.

- Logistikdienstleistungsunternehmen wurden zumeist durch globale Player wie Kühne + Nagel, Schenker und DHL repräsentiert. Sie steuerten nicht nur andere Dienstleister, sondern erbrachten auch einen Teil der Leistung selbst beziehungsweise ließen sie über ihre eigenen Subunternehmen erbringen.
- Bei den Unternehmen ohne eigene Leistungserbringung handelte es sich, wenn es nicht ohnehin Konzernausgründungen waren, um Anbieter, die erste Versuche unternahmen, mittels Daten- und IT- Prozesse Transaktionen zu standardisieren, was heute unter dem Begriff Logistik 4.0 diskutiert wird.

Während die Gruppe der Logistikdienstleistungsunternehmen bis heute ihre Leistungen – z.B. die Einführung von Control Towers – deutlich moderner, transparenter und effizienter erfolgreich anbietet, war die Gruppe der ausschließlich steuernden Unternehmen zunächst an mangelhaftem Logistik-Know-how und fehlender Marktakzeptanz gescheitert. Allerdings können letztere unter dem Buzzword „Business Process Outsourcing“ in Form von IT-affinen, stark transaktionsbasierten Anbietern wie beispielsweise Accenture und CSC aktuell eine Renaissance verzeichnen. Diese sind tendenziell immer dort erfolgreich, wo es um sehr viele, hoch standardisierbare Transaktionen mit überschaubarem Bedarf an Logistik-Know-how und manuellen Eingriffen (beispielsweise Ganzladungsverkehre Punkt-zu-Punkt in der Chemieindustrie) geht. Zudem bietet der Markt noch eine weitere Nische, in der Unternehmen wie 4PL Central Station und 4Flow mittels eigener Tool-Lösungen entweder branchenspezifisch oder branchenübergreifend versuchen, sich zwischen den eigentlichen Leistungserbringern (Spediteure, Transportdienstleister) und den Kunden in der Supply Chain zu etablieren.



## Warum erlebt das 4PL-Konzept nun eine Renaissance?

Das Konzept eines 4PLs, welches Mitte der 90er Jahre gehyped wurde, hat sich aus zweierlei Gründen nicht durchgesetzt: Den Dienstleistern mit eigener Leistungserbringung hat man die unabhängige Rolle sowohl gegenüber dem Verlager wie gegenüber den anderen Transportdienstleistern nicht zugetraut, den Nicht-Logistikdienstleistern fehlte vielfach schlichtweg das logistische Know-how. Zudem haben mehr und mehr Unternehmen, die diesen Weg bestritten haben, festgestellt, dass sie sich in eine Abhängigkeit zu einem einzelnen Lieferanten begeben, die nicht erwünscht ist. Diese Erkenntnis deckt sich auch mit diversen Analysen, wie etwa unserer Outsourcing-Studie, die belegt, dass insbesondere Prozesse, die an 4PLs outgesourct wurden, nach und nach wieder selbst erbracht werden (siehe Miebach-Studie Logistikoutsourcing 2014). Überdies lassen sich in den steuernden Funktionen kaum Kostenvorteile realisieren, welche die Haupttreiber für das Logistikoutsourcing von Industrie- oder Handelsunternehmen sind.

Die Renaissance des Konzeptes beruht auf verschiedenen Gründen: Zum einen kann die Wiederbelebung der Idee in einigen Branchen beobachtet werden, die eine sehr hohe Standardisierbarkeit der Dispositions- und Abwicklungsprozesse aufweisen. Diese Industrien zeichnen sich dadurch aus, dass es primär um Transaktionskostenreduktion und weniger um Logistik-Know-how oder kundenindividuelle Lösungen geht. Durch den technologischen Fortschritt mittels IT, Big Data etc. können diese Anforderungen heute leichter umgesetzt werden. Zum anderen haben die etablierten Logistikdienstleister ihre Konzepte so weiterentwickelt, dass diese auch ohne den historischen Fokus auf die eigene Leistungserbringung ein interessantes Angebot für den Kunden darstellen, indem sie beispielsweise wesentlich zur Erhöhung der Supply Chain Visibility und Verbesserung der Informationslage zur Entscheidungsfindung beitragen können.



## Für wen ist ein solches Konzept interessant?

Jedes Unternehmen, dass sich mit einem 4PL-Konzept beschäftigt oder dem bereits ein entsprechendes Angebot unterbreitet wurde, sollte das Für und Wider ausführlich abwägen. Hierzu können ein paar einfache Fragen helfen, eine erste Orientierung zu geben (siehe nächste Seite).

4PL ist nicht pauschal zu bewerten, es ist weder Teufelswerk noch Allheilmittel. Jedes Unternehmen sollte sich intensiv mit dem Thema auseinandersetzen und nicht voreilig eine Entscheidung treffen. Oberstes Ziel bei der Entschlussfassung sollte sein, eine effiziente und zukunftsfähige Lösung zu finden, die auf die individuellen Unternehmensgegebenheiten und Bedürfnisse angepasst ist.

# 41%

der Verlager haben  
in den letzten Jahren  
Insourcing betrieben.\*

\* Studie Logistikoutsourcing 2014: Hype weicht Professionalisierung.  
Miebach Consulting GmbH, Frankfurt am Main.

# Ist mein Unternehmen fit für eine 4PL-Lösung?



Habe ich das notwendige Know-how in meinem Unternehmen, die Planungs-, Steuerungs-, und Managementaufgaben in der Logistik qualitativ hochwertig selbst zu erbringen, sowohl heute als auch in der Zukunft?



Wie hoch sind meine Planungs-, Steuerungs- und Managementkosten in der Logistik im Vergleich zu den geplanten und gesteuerten Kosten? Wo ist der Hebel zur Kostenoptimierung höher?



Welche Kostenvorteile kann ich über einen 4PL realisieren, welche qualitativen Vorteile?



Bieten mir Alternativen wie zum Beispiel Supply Chain Visibility und der Control Tower ähnlich qualitative Vorteile wie ein 4PL-Konzept?



Wie viel Logistik-Know-How braucht es, wie viel Standard kann ich mir leisten?



Kenne ich Unternehmen, die mit dem Konzept gute/schlechte Erfahrungen gemacht haben?



Wie kann ich sicherstellen, dass ich bei dem Einsatz eines 4PLs weder die Kontrolle über meine Logistik verliere noch in eine ungewünschte Abhängigkeit zu einem der Anbieter gerate?

# Miebach Consulting: The Supply Chain Engineers

## Miebach Gruppe

Die Miebach Gruppe wurde im Jahre 1973 von Dr.-Ing. Joachim Miebach in Frankfurt gegründet, um großen und mittelständischen Unternehmen internationale Supply-Chain-Beratung und Ingenieurleistungen in der Logistik und Produktion anzubieten.

Die in über vierzig Jahren und unzähligen Projekten gewachsene Erfahrung hat zum methodischen Ansatz des „Supply Chain Engineering“ geführt, welcher Netzwerkstrukturen, Prozesse und Intralogistik entlang der Supply Chain gestaltet. Strategie und Technik finden dabei gleichermaßen und ganzheitlich Beachtung, da nur die Integration beider Elemente ein optimales Ergebnis abbilden kann.

Als Beratungspartner bieten wir unsere Dienstleistungen in weltweit 24 Büros an. Mit insgesamt 350 Mitarbeitern gehört Miebach zu den international führenden Beratern für Logistik und Supply Chain Design. Mit unserer Präsenz in den Schlüsselregionen Europa, Asien, Süd- und Nordamerika können wir unsere globalen Kunden effektiv und mit lokalem Hintergrundwissen optimal unterstützen.

## Experten Know-how

Seit über vier Jahrzehnten entwickeln wir innovative Logistiklösungen mit den Kompetenzen, die für effiziente und funktionale Supply Chains erforderlich sind:

Die Stärke von Miebach Consulting ist die Integration dieser Kompetenzen, um ganzheitliche Lösungen anzubieten, die die Erwartungen des Kunden übertreffen. Dabei entwerfen wir Strategien, entwickeln wirtschaftlich realisierbare Konzepte und spezifizieren IT-Lösungen sowie technische Installationen bis ins letzte Detail. Wir übernehmen Verantwortung und implementieren die entwickelten Lösungen. Außerdem unterstützen wir unsere Kunden von der Inbetriebnahme bis hin zum „Fine-Tuning“ im Live-Betrieb. Wir glauben daran, dass das Extra

an Service dabei hilft, die Visionen unserer Kunden bestmöglich zu verwirklichen. Unsere permanenten F & E-Initiativen führen dabei oftmals zu richtungsweisenden Innovationen.

## Branchenspezialisierung

Miebach Consulting bietet Beratungsleistungen über ein breites Branchenspektrum an. Wir halten die Branchenspezialisierung für ein Muss, um die spezifischen Anforderungen und Prozesse unserer Kunden exakt zu verstehen. Ebenso sehen wir im Austausch von Fachkenntnissen zwischen den Branchen den idealen Weg, innovative und Best-in-Class-Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln.

# 2017

- 24 Büros weltweit
- 350 Mitarbeiter

Gerne stehen wir Ihnen für ein persönliches Gespräch zu diesem Thema sowie darüber hinaus zur Verfügung.

Dr. Klaus-Peter Jung  
jung@miebach.com  
Tel.: + 49 69 273992-0

Miebach Consulting GmbH  
Untermainanlage 6  
60329 Frankfurt am Main  
Deutschland