

Einflussbereich „Neue Geschäftsmodelle und Logistikansätze“

Martin Schwemmer, Marc Schmitt und Michael Müller mit Stefan Schwinning

Neue Geschäftsmodelle in der Logistik – Definitionen

Während eine Strategie die ganzheitliche Ausrichtung eines Unternehmens beschreibt und somit auch die Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb definiert, konzentriert sich die Definition von „Geschäftsmodell“ auf konkrete Maßnahmen von Unternehmen, um Mehrwert für Kunden zu schaffen und Erträge zu sichern. So definieren bspw. Bieger/Reinhold 2011:

„Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen „eingefangen“ werden, wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen.“

Geschäftsmodelle können sehr unterschiedliche Ausrichtungen und Ausgestaltungen vorweisen, sodass es nicht nur eine Art von Geschäftsmodell gibt, sondern verschiedene Wege auf denen Unternehmen Mehrwert für ihre Kunden schaffen und nachhaltig Erträge erzielen. Beispiele für erfolgreiche Geschäftsmodelle sind:

1. Cross-Selling – beim Cross-Selling werden bestehenden Kunden weitere Dienstleistungen oder Produkte angeboten.
2. Add-on – bei Add-on-Geschäftsmodellen erwirbt der Kunde eine Basisversion einer Dienstleistung oder eines Produktes. Über Zukäufe werden mehr Funktionalitäten oder Produkte angeboten, die das Basisangebot verbessern.
3. Freemium – bei Freemium-Geschäftsmodellen wird, wie bei Add-on, eine Basisversion einer Dienstleistung oder eines Produktes angeboten, diese ist allerdings kostenlos. Solche Geschäftsmodelle finanzieren sich oft über Werbeangebote oder das Zubuchen von kostenpflichtigen Optionen, die die Nutzung verbessern.
4. Subscription – bei Subscription-Geschäftsmodellen bezahlt der Kunde einen monatlichen Beitrag und hat somit Zugriff auf die Angebote des Unternehmens.
5. Pay per Use – bei Pay Per Use-Geschäftsmodellen wird dem Kunden die Nutzung der Produkte oder Dienstleistungen in Rechnung gestellt. Produkte oder Dienstleistungen werden also nicht erworben, sondern in Nutzungseinheiten berechnet.

Geschäftsmodelle dienen den anbietenden Unternehmen dazu, Kunden zu gewinnen und Erträge zu erwirtschaften. Dabei entwickeln Unternehmen stetig neue Geschäftsmodelle oder entwickeln bestehende weiter, um sich auf sich verändernde Marktgegebenheiten einzustellen und sich gegenüber neuen Marktbegleitern zu positionieren und neue Erträge zu generieren.

Der Einfluss neuer Geschäftsmodelle der Logistik auf Logistikkosten – eine praxisorientierte Auseinandersetzung

Die in diesem Abschnitt dargelegten Einschätzungen stellen die Zusammenfassung der strukturierten Diskussion beim Workshop-Treffen im Herbst 2019 dar. Diese Diskussion

umfasste ein Brainstorming zum Themenfeld neuer Geschäftsmodelle aus der Perspektive der Teilnehmer, die Auseinandersetzung aus verschiedenen Perspektiven und die Clusterung und inhaltliche Bewertung. Auf dieser Basis wurden unterschiedliche Einschätzungen und Entwicklungsaussichten abgeleitet, die nachfolgend dargelegt werden.

Im Rahmen der Diskussion zum Einfluss neuer Geschäftsmodelle auf die Logistikkosten gab es zunächst eine intensive Diskussion zu den Fragestellungen

1. Was ist ein neues Geschäftsmodell?
2. Wirken neue Geschäftsmodelle disruptiv und, wenn ja, ab wann?

Es ist festzustellen, dass eine wissenschaftliche Definition mit exakten Messgrößen und auch Erfahrungswerten bzw. Statistiken, bezogen auf die Logistikwirtschaft, nicht vorliegen. Einhellige Meinung ist, dass verschiedenste neue Geschäftsmodelle entstehen, aber es noch kein Modell in seiner Gesamtheit geschafft hat, eine Disruption in der Logistikbranche zu generieren, wie es z.B. Google, Facebook oder Amazon in ihren Branchen gelungen ist. Interessant ist allerdings im Hinblick auf die beispielhaft genannten Unternehmen, dass diese auch logistische Aktivitäten vorweisen bzw. betreiben, allerdings stark im Bereich für Informations- und Wissensmanagement. Amazon investiert dabei nicht nur in digitale Strukturen, sondern zunehmend und strategisch in physische Logistikinfrastrukturen, wie Logistikzentren, einen Luftfrachtflughafen und in Netzwerke mit eigenen Transportkapazitäten.

Die Frage, ob es einem neuen Player (Start-up) mit einem neuen Geschäftsmodell gelingen wird, den Wirtschaftsbereich Logistik insgesamt zu disruptieren, wird kurzfristig als unwahrscheinlich eingeschätzt.

Bei der Diskussion um Geschäftsmodelle kann unterschieden werden zwischen:

- a. rein digitalen Geschäftsmodellen,
- b. „Infrastruktur“-Geschäftsmodellen (z. B. logistische Netzwerke oder Logistikzentren etc.) und
- c. einem Mix aus den genannten Komponenten.

Rein digitale Geschäftsmodelle sollten in der Lage sein, zu den schnellsten Veränderungen zu führen. So ist denkbar, dass sich Akteure mit sog. Plattformen (bzw. Plattformgeschäftsmodele) zwischen bestehenden Kunden- und Lieferantenbeziehungen mit Angeboten in den Bereichen Prozesse oder Services positionieren, die stark standardisiert und hochgradig skalierbar sind. Pur digitale Geschäftsmodelle sind mit sehr geringen Grenzkosten für die Anbindung weiterer Kunden verbunden und können daher schnell wachsen, da die Anbindung neuer Kunden schnell erfolgen kann. Vgl. bspw. eine Handelsplattform wie eBay oder Amazon. Für diese Plattformen ist die Anbindung eines weiteren Kunden mit minimalen Aufwänden verbunden, insbesondere dann, wenn auch der formelle Login digital abgewickelt wird. Wenn sich Plattformen innerhalb der Logistik etablieren sollten, sind durch die damit verbundenen Skaleneffekte voraussichtlich deutliche Kosteneinsparungen realisierbar.

Weiterhin sind aus unserer Sicht kurz- bis mittelfristig massive Veränderungen der Rahmenbedingungen im Logistikmarktgeschehen denkbar sowie Verschiebungen zu erwarten, die von Unternehmen wie bspw. Google oder insbesondere Amazon ausgehen dürften, wenn von Seiten dieser Unternehmen weiter in den Logistikmarkt investiert wird. Es ist durchaus plausibel, dass digitale Player weiter in die Logistik vordringen, da diese Unternehmen bereits jetzt über entsprechendes Know-how im Bereich digitaler Prozesse, über verfügbares Kapital für mögliche Investitionen und über Erfahrungen im Bereich Künstlicher Intelligenz verfügen. Zudem sind die diesen Unternehmen eigenen oder zugänglichen Datenbestände auch

hinsichtlich logistischer Fragestellungen als sehr wertvoll einzuschätzen, da die Logistikwirtschaft direkt von Daten über Verbraucher- und Konsumverhalten profitieren könnte.

Derzeit ist festzustellen, dass DER neue Player bzw. DAS neue Geschäftsmodell im Bereich Logistik noch nicht bekannt ist.

Dennoch: Entwicklungen wie z. B. Investitionen bei Amazon oder das Logistik-Start-up-Unternehmen Flexport, das 1 Mrd. USD Investitionsvolumen auf dem Kapitalmarkt einsammeln konnte, haben die Kraft und das Potenzial, die Spielregeln grundsätzlich zu verändern. Zwar sind auch Logistikdienstleister gefragt, Investitionen in die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle zu tätigen, jedoch ist vor dem Hintergrund von sich ab der zweiten Jahreshälfte 2019 eintrübenden Wirtschaftswachstumsindikatoren nicht mit einem Zuwachs an strategischen Investitionen aus dem Umfeld der Logistikdienstleisterindustrie zu rechnen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Logistikindustrie, wie andere Industrien auch, vor großen Veränderungen durch Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen, Digitalisierung und Automatisierung steht.

Sich abzeichnende Veränderungen werden nicht nur durch neue Wettbewerber und neue Geschäftsmodelle verursacht, sondern auch von weiteren externen Herausforderungen wie ökologischen und sozialen Aspekten und sich weiter verschärfenden politischen Rahmenbedingungen, sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene.

Wir gehen davon aus, dass die Weiterentwicklung in der Logistikindustrie eher evolutionär voranschreiten wird als disruptiv verursacht von einer isolierten Entwicklung.

Diese evolutionäre Weiterentwicklung geschieht, indem

- a. etablierte Player aus anderen Branchen in den Markt für logistische Leistungen eintreten werden in Form der Erweiterung der eigenen Geschäftsmodelle,
- b. vereinzelte Start-up-Unternehmen wertschöpfende Teile der Versorgungsketten digitalisieren oder digital abdecken werden,
- c. zuletzt innovative etablierte Logistikdienstleister ihre bestehenden Geschäftsmodelle weiterentwickeln.

Abschließend erwarten wir, dass sich die Logistikwirtschaft in den nächsten 10 Jahren stark verändern wird. Technologien werden zunehmend Einfluss haben sowohl auf physische Materialflüsse als auch auf Informations- bzw. Datenflüsse.

Um zukunftsfähig zu bleiben, ist es notwendig, nicht nur über das eigene Geschäftsmodell, sondern auch über neue Modelle der Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und Lieferanten nachzudenken, sowie über Kollaborationen mit neuen Playern, um durch die Kombination verschiedener Geschäftsmodelle Mehrwert für den Kunden zu generieren und um als Wirtschaftsbeteiligter erfolgreich am logistischen Wirtschaftsgeschehen teilzuhaben.

Einsichten aus dem Screening der Logistik-Start-up-Landschaft in Deutschland

Mit neuen bzw. weiterentwickelten Geschäftsmodellen beschäftigen sich im Logistikkontext insbesondere neue Unternehmenstypen wie Start-ups. Die etablierte Logistikindustrie ist eher als träge hinsichtlich des Hervorbringens von Innovationen einzuschätzen (Wagner 2008). Bei Start-ups hingegen handelt es sich um junge Unternehmen (meist < 10 Jahre alt), die vor allem

durch den Einsatz von Technologien Geschäftsmodelle in der Logistik verfolgen und die Logistik beabsichtigen zu digitalisieren und zu disruptieren. Im Zuge der Logistikmarktbeobachtungen von Fraunhofer SCS im Rahmen der „TOP 100 der Logistik“-Marktstudien¹ wurde eine Datenbank mit Start-ups aufgebaut. In dieser Datenbasis enthalten sind insbesondere solche Start-ups, die einen klaren Bezug zu Logistikaktivitäten entlang von Versorgungsketten haben und Leistungen auf dem deutschen Markt für logistische Leistungen anbieten.

Ein häufig anzutreffendes Differenzierungsmerkmal der durch die Start-ups verfolgten Geschäftsmodelle ist der Einsatz von Technologien wie Mobile Computing, Cloud Computing, „Internet der Dinge“, Bewegungssensoren, Bildsensorik und Robotik oder auch der Einsatz von Big Data und fortschrittlichen Datenanalyseverfahren (Analytics, Künstliche Intelligenz).

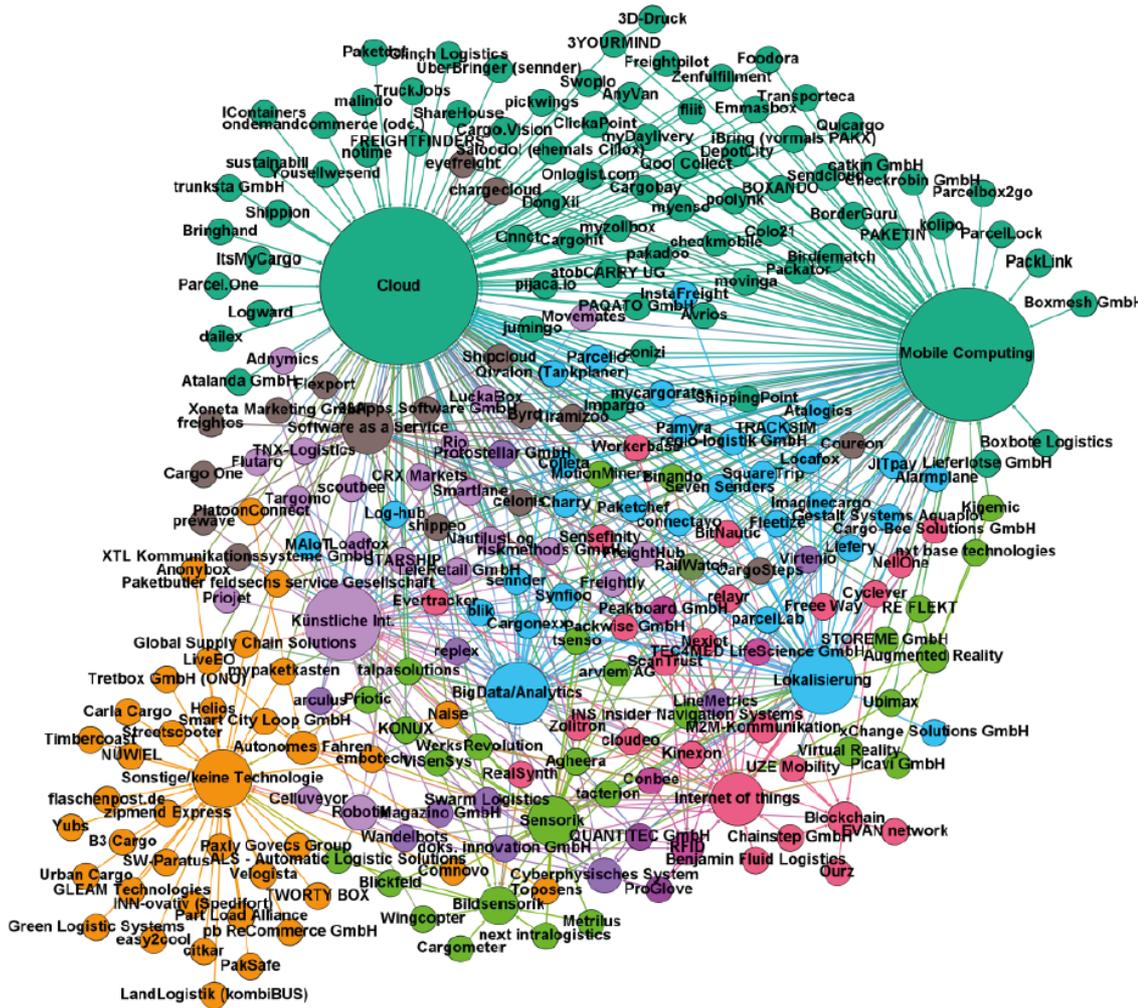


Abbildung 1: Netzwerkgraph Technologieeinsatz Logistik-Start-ups²

Die Grafik in Abbildung 24 zeigt einen Netzwerkgraphen, der die Komposition der Leistungsangebote der erfassten Logistik-Start-ups mit direkten Beziehungen wiedergibt. Dabei sind pro Start-up-Unternehmen verschiedene Beziehungen möglich, da das Kombinieren verschiedener Technologien in den Geschäftsmodellen der Start-ups durchaus üblich ist. So bilden bspw. Mobile Computing³ und Cloud Computing als genutzte „Infrastruktur“ die Basis

¹ Die „TOP100 der Logistik“-Studienreihe erscheint jährlich mit einer aktualisierten Marktbeobachtung zum deutschen und europäischen Logistikmarkt. Aktuelle Ausgabe erschien 2019 als Schwemmer 2019a
² Schwemmer 2019b, S. 10.
³ Einsatz von Technologien, die eine SIM-Karte zum Zugang zum Telekommunikationsnetz eines externen Anbieters nutzen.

verschiedener Geschäftsmodelle, die um einzelne weitere Leistungskomponenten erweitert werden, z. B. um Lokalisierungsmöglichkeiten (z. B. Virtenio, Arviem) oder kombiniert werden mit der Anwendung Künstlicher Intelligenz (z. B. Flutaro, Cargonexx) oder der Blockchain-Technologie (z. B. ScanTrust, Evan network). Der Netzwerkgraph zeigt 233 Unternehmen, deren Technologienutzung anhand 17 verschiedener Formen des Technologieeinsatzes kategorisiert wird. Die Knotenpunkte der Start-up-Unternehmen haben eine einheitliche Größe, während die Größe der „Technologieknoten“ anhand der Anzahl der damit verbundenen Beziehungen skaliert ist. Je größer diese Knoten dargestellt sind, desto höher die Anzahl an Start-ups, die eine solche Technologie einsetzen bzw. eine entsprechende Funktionalität zur Verfügung stellen.

Sortiert nach der Häufigkeit des Einsatzes lassen sich die bereits genannten Technologien Mobile Computing und Cloud Computing klar als diejenigen identifizieren, deren Passung zu Anwendungen der Logistikindustrie am höchsten erscheint. Lokalisierung, Big Data/Analytics sowie der Einsatz Künstlicher Intelligenz vereinen eine mittlere Anzahl von Verbindungen in sich. Randthemen sind bspw. 3d-Druck (Mitte oben im Netzwerkgraphen) oder Blockchain (unten rechts im Graph) sowie weitere kleinere Technologieknotenpunkte. Solche Technologien können mit Stand der Auswertung Mitte 2019 als Nischenthemen identifiziert werden.

Eine Reihe von Start-up-Unternehmen kann nicht einschlägig einer Technologie zugeordnet werden oder nutzen sonstige Technologien. Diese Zuordnung wurde bspw. getroffen für Unternehmen, die entweder ein Produkt anbieten, das nicht in das Technologieraster der Auswertung passt (z. B. Lastenfahrräder bei Gleam Technologies oder Paketkästen bei mypaketkasten) oder Geschäftsansätze verfolgen, die ohne Technologienutzung auskommen (bspw. der B2C-Lagerplatzanbieter Yubs).

Die Start-ups treten entweder als Partner und Enabler für eine digitalisierte Abwicklung klassischer Logistikgeschäftsmodelle auf oder als Konkurrenten klassischer Angebote. Einen vergleichsweise hohen Bekanntheitsgrad haben inzwischen verschiedene sog. digitale Speditionen erlangt, die als Wettbewerber von Spediteuren im Landverkehr zu sehen sind, darunter bspw. Cargonexx, Instafreight, Freighthub, Flexport, Uship, Saloodo.

Hinsichtlich der Höhe des eingeworbenen Kapitals sind die folgenden Start-up-Unternehmen als erfolgreich zu werten. Diese konnten bis Mitte 2019 Finanzierungssummen höher als 10 Mio. € einwerben (siehe Tabelle 4).

Sieben der 16 gelisteten Unternehmen können der Kategorie „Digitalisierung Speditionswesen“ zugeordnet werden. Dabei wird nicht unterschieden dahingehend, ob eine digitale Spedition betrieben wird (z. B. Flexport oder Freighthub) oder ob der preisbasierte Vergleich von Speditionsangeboten ermöglicht wird (Freightos). Alle dieser Kategorie zugeordneten Unternehmen tragen dazu bei, dass Speditionsleistungen digitalisierter als durch bisherige Leistungsangebote (und Geschäftsmodelle) abgewickelt werden. Meist werden die Unternehmen in dieser Kategorie als Plattformen bezeichnet, oder sie bezeichnen sich selbst als solche.

Fünf Unternehmen der obenstehenden Liste können der Kategorie „Supply Chain Transparency“ zugeordnet werden. Die angebotenen Leistungen richten sich meist an verladende Unternehmen (oder auch Logistikdienstleister) und ermöglichen das genaue Monitoring des Lieferstatus ausstehender Sendungen oder ein weitreichenderes Monitoring oder Steuerungsmöglichkeiten. Die Leistungsangebote der Unternehmen in dieser Kategorie sollen in der Regel ermöglichen, die Lieferqualität der Versorgungskette zu erhöhen. Die Anbieter der Kategorie stellen damit Enabler für die Logistikabwicklung dar.

Zwei weitere Unternehmen der Liste sind Anbieter in der Kategorie „Robotik“ für Lagerstandorte oder die Paketauslieferung. Anbieter dieser Kategorie bieten meist hybride Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen, die nicht nur das Produkt, bzw. die Hardware (Roboter) liefern, sondern auch Software für die individuelle Steuerung oder Implementierung im Anwendungsfall.

Name des Unternehmens	Leistungsangebot	Kategorie „Digitalisierung Speditionswesen“	Kategorie „Robotik“	Kategorie „Supply Chain Transparency“	Kategorie „Weitere“	Bisher eingeworbenes Kapital (Stand gemäß Schwemmer 2019b; Werte teils in USD)
Flexport	Digitale Spedition	X				1 Mrd. USD
Freightos	Online Frachtmarktplatz	X				ca. 90 Mio. €
Relayr	IOT für Tracking und Monitoring			X		ca. 60 Mio. €
Konux	Vorausschauende Instandhaltung durch Sensorik, Künstliche Intelligenz, Fokus Schienenverkehre				X	46 Mio. €
Starship	Lieferroboter		X			42 Mio. USD
Nexiot	IOT für Umsetzung kompletter Supply Chain Transparency			X		34 Mio. €
Magazino	autonome Lagerroboter		X			30 Mio. €
Xeneta	Plattform für Seefrachtkontraktdaten	X				ca. 25 Mio. €
Packlink	Vergleichsplattform für Paketversender	X				21 Mio. €
Freighthub	Digitale Spedition See- und Luftfracht	X				ca. 20 Mio. €
Riskmethods	Supply Chain Risk Management			X		ca. 20 Mio. €
Arviem	Technologiebasierte Supply Chain Visibility			X		ca. 12 Mio. USD
Shippeo	ETA-Spezialist			X		12 Mio. €
Fliit	Transportplattform für Lebensmittellogistik	X				11,5 Mio. €
Locafox	Softwarelösung für Kassensysteme im Handel				X	ca. 10 Mio. €
Sennder	Digitale Spedition	X				10 Mio. €

Tabelle 1: Übersicht von Start-ups⁴

⁴ Werte aus Schwemmer 2019b.

Die Investitionssummen, die in diese Unternehmen fließen, werden unweigerlich dazu beitragen, dass Fortschritte in diesen Bereichen erzielt werden. Zwar ist zum einen unklar, welche konkreten Weiterentwicklungspfade sich hier kurz-, mittel- und langfristig ergeben, und zum anderen, ob die Investitionssummen sich in ähnlicher Richtung weiterentwickeln. Dennoch wird ein vorsichtiger Blick in die mögliche Logistikentwicklung möglich.

Diese Extrapolation deutet für die „Digitalisierung des Speditionswesens“ darauf hin, dass Speditions-geschäftsmodelle sich deutlich weiterentwickeln werden in Richtung einer sehr viel mehr digital unterstützten Abwicklung. Zu erwarten und zu beobachten ist, dass etablierte Logistikdienstleister sich hier ebenso weiterentwickeln werden. Insgesamt dürfte die Transparenz (insbesondere die Preistransparenz) im Speditionswesen zunehmen und ggf. dürften Aufwände der Transportplanung sinken. Im Bereich der „Supply Chain Transparency“ dürften die Leistungen der neuen Anbieter dazu beitragen, dass die Lieferqualität von Versorgungsketten steigt und ggf. eine noch stärker nach Lean-Gesichtspunkten optimierte schlanke Organisation von Produzenten oder dem Handel möglich wird. In der Kategorie „Robotik“ stehen hohe Investitionskosten zu Beginn einer Anschaffung eines automatisierten Systems der teilweisen oder kompletten Automatisierung ganzer Tätigkeitsfelder gegenüber.

Neben dieser Betrachtung auf Basis von Daten zu Logistik-Start-ups wurden weitere Perspektiven auf die Thematik neuer Geschäftsmodelle in der Diskussion zusammengetragen.

„Neue Logistik“-Geschäftsmodelle – die Zukunftsmusik-Playlist dessen, was kommen könnte

Die nachfolgende Auseinandersetzung mit verschiedenen möglichen Varianten disruptiver Geschäftsmodelle erfolgt orientiert an einer Auflistung aus einem Artikel von Talin 2019. Die dort aufgelisteten Geschäftsmodellvarianten werden vor dem Hintergrund der Logistik auf disruptives Potenzial hin untersucht⁵:

1. Freemium-Modell – kostenlose Dienstleistung mit geringer Funktionalität. Für Premiumfunktionen Bezahlmodell.

Da die physische Logistik nicht zu geringen Grenzkosten skalierbar ist, sind solche Preismodelle in der Logistik schwer möglich. Denkbar wäre als neuer Logistikansatz die Zurverfügungstellung eines werbefinanzierten Transportservice für einfach zu handhabende Standardgüter. Ein solches Angebot ist derzeit nicht bekannt. Weiterhin denkbar sind Dienste, die physische Logistikprozesse aus der digitalen Welt heraus unterstützen wie bspw. logistiknahe Informations-Services. Denkbar ist dies bspw. bei Freightos oder Pamyra. Einfache Funktionen dieser Plattformen sind denkbar als Freemium Modell.

2. Abo-Modell (Subscription Model)

Logistikleistungen im Abo sind eine Variante, die im Rahmen von Amazon Prime verfolgt wird. Dort wird ein breites Servicespektrum (Medienzugang, Streaming, schneller Zustellservice) zu einem geringen Preis angeboten. Denkbar wäre in Bezug auf logistische Leistungen die Vereinbarung eines Abos bei Vertragskunden (z. B. in Netzwerkdienstleistungen) mit der Garantie für ein präzises Avis oder der Garantie für die priorisierte Abwicklung des Kunden, der Leistungen abonniert.

3. Free-Modell – z. B. Google

⁵ Siehe dazu auch noch einmal die in Abschnitt 1 angeführten Beispiele für erfolgreiche Geschäftsmodelle.

Die kostenfreie Logistikvariante klingt prinzipiell interessant, ist jedoch in der physischen Welt weniger realistisch als in der digitalen Welt mit geringen oder vernachlässigbaren Grenzkosten für den Zugang weiterer Kunden. Insgesamt ist in der physischen Logistik auf Seiten des Anbieters die Relation zwischen Aufwand des Service und Monetarisierungsmöglichkeiten für Kundendaten durch den Anbieter zu wenig ausgeglichen. Ein Angebot mit diesem Ansatz ist nicht profitabel zu betreiben. Denkbar ist aber die Realisierung eines Free-Modells für einzelne Nutzergruppen, finanziert durch Marketingbudgets bzw. durch Quersubventionierung oder aber der Betrieb eines digitalen Geschäftsmodells, z. B. Logistkarbeitskräftevermittlung für Truckjobs nach diesem Modell.

4. Marktplatz-Modell

Das Marktplatz-Modell ist eine gängige Variante von im Logistikmarkt tätigen Anbietern wie bspw. Freighub, Flexport, Instafreight, Cargonexx oder auch Pamyra. Die angebotene Leistung ist für den Kunden dabei meist äquivalent zu der einer herkömmlichen Spedition, auch wenn die Prozesse im Hintergrund in verschiedenen Varianten ablaufen. So stellt Pamyra eher ein booking.com für die Leistungen verschiedener Spediteure dar, während die weiteren genannten Anbieter selbst als sogenannte digitale Speditionen agieren. Die Problematik dieser Geschäftsmodelle ist das Erreichen einer kritischen Masse an Kunden auf beiden Seiten des zweiseitigen Marktplatzes (verladende Industrie und Transporteure).

5. Sharing Economy – Access-over-Ownership Modell – Vermietung

Ein denkbarer Ansatz, der aus der Personenmobilität bereits bekannt ist. In der Logistik ist das Sharing von Assets bei Fahrzeugen wie auch bei Logistikimmobilien denkbar. Im Privatkundenbereich (B2C) sind kurz- und mittelfristig mietbare Lagerräume bereits gewissermaßen verbreitet (z. B. mystorage). Auch im Bereich der industriellen Nachfrage (B2B) nach Lagerraum versuchen sich Angebote zu etablieren (z. B. sharehouse oder auch die inzwischen wieder eingestellte Start-up-Initiative Lagerflow).

6. User Experience Premium – Erlebnis-Modell

Eine Variante eines Logistikservice, der aufgrund eines Kundenerlebnisses zum Erfolg wird ist prinzipiell in der Logistik denkbar, aber bisher nicht bekannt.

7. Pyramiden-Modell – Verschiedene Leistungsstufen und entsprechende Angebote

In der Logistik nicht bekannt.

8. Ökosystem Modell – Ecosystem

Denkbar ist der Lock-in bei einem Serviceangebot (ein Ökosystem) eines Logistikanbieters (wie bspw. bei den Produktwelten eines Apple- oder Android-Smartphones) insbesondere in der Kontraktlogistik. Dort werden Projekte so spezifisch für den Kunden aufgesetzt, dass dieser eine möglichst hohe Hürde wahrnimmt, einen anderen Dienstleister zu wählen. Dennoch ist kein Logistikdienstleister bekannt, der dieses Modell bereits sehr erfolgreich umsetzt. Im Bereich neuer Angebote (bspw. von Logistik-Start-ups) steht dem Lock-in neuer Kunden in der Regel entgegen, dass der Zugang zum Service zunächst unverbindlich und ohne Hürde konzipiert sein sollte, sodass Kunden nicht abgeschreckt werden zu testen und auszuprobieren. Beispiele aus dem Logistikumfeld, die Angebote in dieser Richtung haben: Synfioo, Rio.

9. On-Demand-Modell

Ein On-Demand-Modell in einem B2B Kontext in der Logistik ist der Leistungseinkauf für Transportleistungen auf dem Spotmarkt (gegenüber dem Leistungseinkauf auf Kontraktbasis). Ein echtes One-Click-Buy-Erlebnis ist in der Logistik aber schwer umsetzbar.

Die Möglichkeit zur Disruption ist in der Logistik durchaus gegeben. Neben den neun im Artikel von Talin 2019 skizzierten Varianten ist die technologische Automatisierung von logistischen Aktivitäten (z. B. Disposition im Speditionswesen, Auslieferung im Paketdienst, Kommissionierung von Sendungen in Lagerstandorten, automatisiertes Fahren) denkbar.

Fazit: Noch keine disruptiven Geschäftsmodelle in der Logistik

Es existieren nahezu keine neuen Geschäftsmodelle in der Logistikindustrie! Zum heutigen Zeitpunkt sehen wir fast ausschließlich Geschäftsmodelle die weiterentwickelt wurden oder für ein einzelnes Unternehmen als „neu“ bezeichnet werden können.

Diese Feststellung lässt sich über die folgende Herleitung und die zu Grunde gelegte Auslegung des Begriffs „neues Geschäftsmodell“ verstehen: Wir stellen den aktuellen Spielern im Markt nicht in Abrede, dass sie sich stetig neu erfinden und Bemühungen unternehmen, Kunden zu halten bzw. neue Kunden zu gewinnen. Wir gehen aber gezielt auf die These ein, ob es „neue Geschäftsmodelle in der Logistik“ gibt. Hierdurch ist sehr klar definiert, dass es um Geschäftsmodelle geht, die so in der gesamten Industrie noch nicht vorgekommen sind. Anders ausgedrückt: eine völlig neue Art bspw. der Transportdienstleistungen anzubieten. Hierzu konnten wir zwar Ansätze erkennen, wie bspw. Drohnenlieferungen, jedoch ist noch kein signifikantes, den Markt veränderndes Modell zu erkennen. Wir gehen davon aus, dass in den kommenden Jahren weitere Geschäftsmodelle entstehen, insbesondere, wenn rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen und weitere technologische Fortschritte erzielt werden.

Als Beispiel für unsere These eignen sich im Besonderen Frachtplattformen, wie Freighthub, Cargonexx oder Flexport. Frachtplattformen bieten kein grundsätzlich neues Geschäftsmodell. Sie bieten klassische Transportdienstleistungen an, die bereits von traditionellen Dienstleistern angeboten werden. Selbst im Detail lassen sich keine signifikanten Unterschiede zu 3PLs oder 4PLs erkennen. Lediglich die Kundenansprache und die Angebotserstellung erfolgen über einen digitalen Kanal. Das Grundprinzip der eigentlich angebotenen Dienstleistung bleibt bestehen. Also ist dadurch kein „neues Geschäftsmodell“ in der Logistik entstanden.

Man kann in diesem Zusammenhang nur von der Digitalisierung von Geschäftsmodellen sprechen. Digitalisierte Geschäftsmodelle dürfen dabei nicht verwechselt werden mit „neuen Geschäftsmodellen“. Wir erkennen, dass die Digitalisierung bestehende Geschäftsmodelle unter Druck setzt, aber dass dennoch bisher keine disruptiven neuen Geschäftsmodelle entstanden sind.

Dieser Aufsatz ist im aktuellen Bericht der Logistikweisen zum Logistikjahr 2020 erschienen, der am 11.2.2020 dem Schirmherrn Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Verkehr und digitale Infrastruktur Steffen Bilger, MdB, übergeben wurde und unter <http://www.logistikweisen.de/de/ergebnisse.php> komplett und in einer Zusammenfassung einsehbar ist.

Quellenverzeichnis

Bieger T.; Reinhold S.: Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In: Bieger T.; zu Knyphausen-Aufseß D.; Krys C. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011.

Wagner, S.: Innovation management in the German transportation industry. In: Journal of Business Logistics 29 (2), 2008, S. 215-231.

Schwemmer, M.: TOP 100 in European Transport and Logistics Services 2019/2020. Hrsg. Pflaum, A.; DVV Media Group, Hamburg, 2019a.

Schwemmer, M.: Start-ups und die Neue Logistik – Innovationen, Technologien und Ideen für die Logistikwelt. Hrsg. Pflaum, A.; Fischer, R., Whitepaper des Fraunhofer SCS, Nürnberg, 2019b.

Talin, B.: 9 disruptive Geschäftsmodelle – Neue Chancen für Firmen. Homepage: morethandigital.info; 2019, Artikel abrufbar unter URL: [https://morethandigital.info/9-disruptive-geschaeftsmodelle-neue-chancen-fuer-firmen/#9 On-Demand Modell](https://morethandigital.info/9-disruptive-geschaeftsmodelle-neue-chancen-fuer-firmen/#9_On-Demand_Modell); letzter Zugriff vom 06.12.2019.