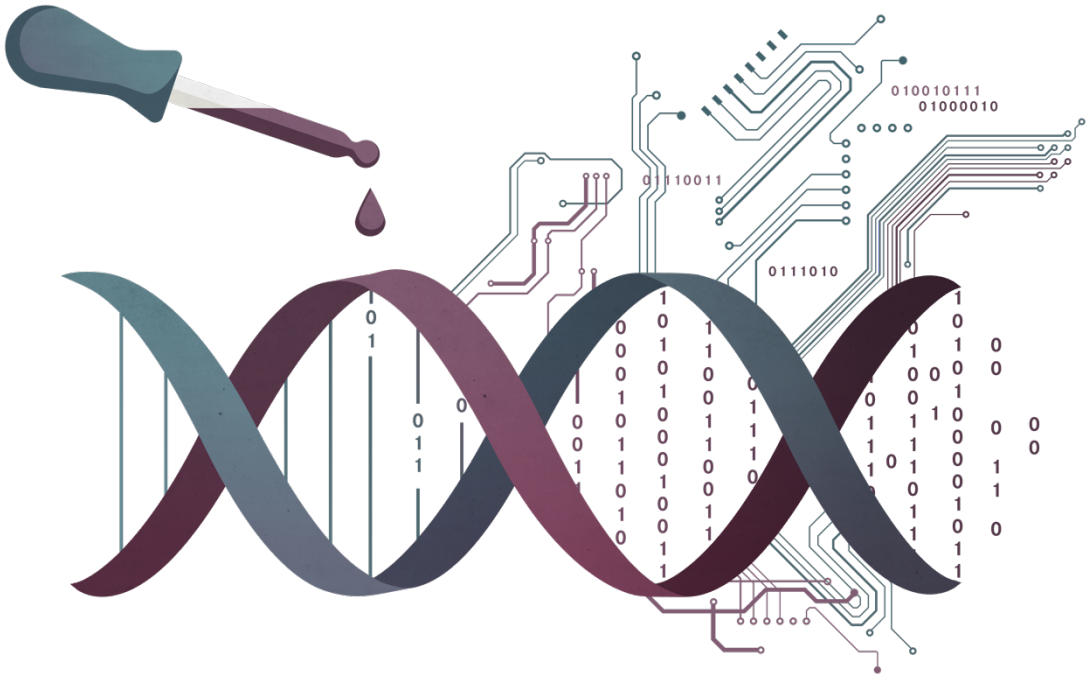
infront
INSTANT
TRANSFORMATION

Erschließung neuer Wachstumsfelder durch innovative Geschäftsmodelle in der Logistik



Management Summary

Die Entwicklungen der letzten Jahre haben verdeutlicht, dass der Logistikmarkt besonders stark von Veränderungen betroffen ist. Hierbei führen neben geopolitischen Verschärfungen zusätzlich globale Restrukturierungen von Lieferketten sowie neue Basistechnologien zu komplexeren Marktbedingungen.

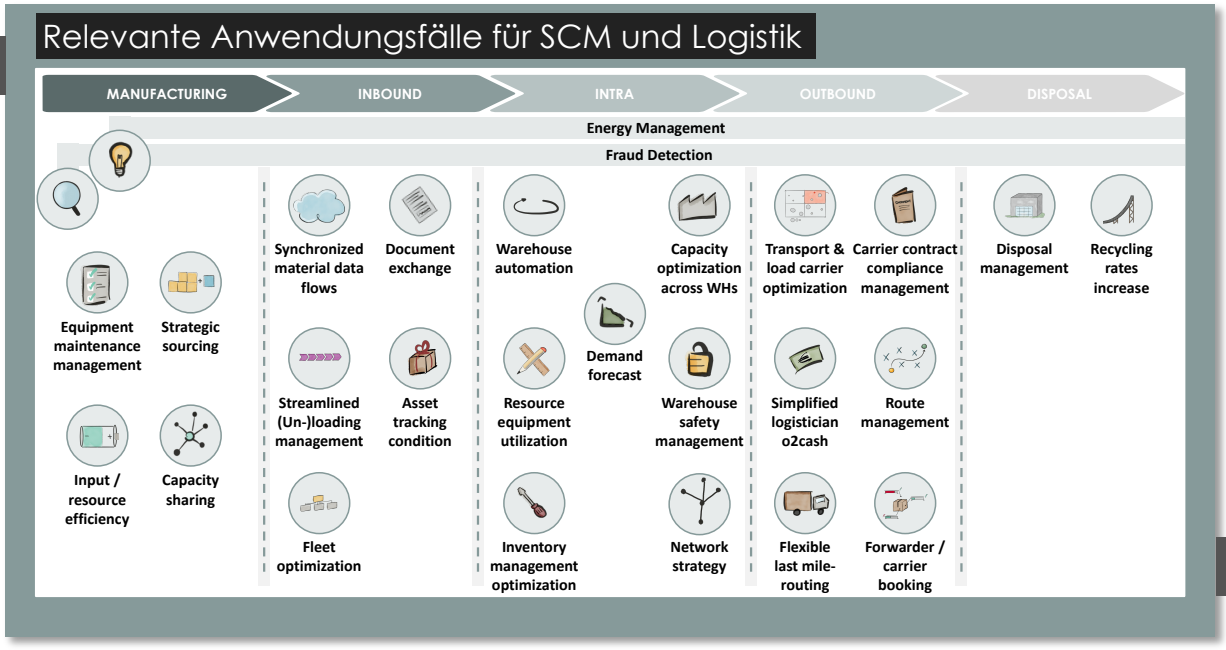
Die dadurch hervorgerufenen Implikationen auf Transport-, Lager- und Umschlagsströme sowie die Verschärfung von Kriterien für Tenderprozesse haben direkte Auswirkungen auf das Verhalten der Logistikakteure. Die Umgestaltung von Lieferketten wird unter den Gesichtspunkten Verfügbarkeit und Transparenz vorangetrieben. Der unbeschränkte Zugriff auf Transportinfrastruktur zur Sicherstellung von Handlungsfähigkeit gewinnt an Relevanz und Assetstrategien werden sowohl von Dienstleistern als auch von Verladern überdacht. Zudem werden alte Glaubenssätze durch neue, digitale Marktakteure abgelöst und Erfolg hängt zukünftig vielmehr davon ab, Wertschöpfungsnetzwerke zu orchestrieren, anstatt nur einzelne Lieferströme zu optimieren. Die resultierenden Problemstellungen können nur mithilfe der Erfahrung und des Know-Hows der betroffenen Logistikakteure im Markt gelöst werden. Entsprechend verändert sich deren Rolle dramatisch von effizienzorientierten Umsetzern zu Gestaltern und Entwicklern. Daraus ergeben sich neue Geschäftspotenziale, die im Hinblick auf die Absicherung und den Ausbau der eigenen Geschäftsfähigkeit genauer von den Akteuren hinterfragt werden müssen. Die Erschließung dieser Geschäftspotenziale durch z.B. neue Geschäftsmodelle stellt jedoch immer noch viele Entscheider vor große Herausforderungen. Zur Bewältigung dieser Aufgaben skizziert das Whitepaper drei verknüpfte Ansatzpunkte, die sich bei Geschäftsmodellinnovationen mit dem Fokus auf Logistik und Supply Chain Management in zahlreichen Fällen bewährt haben.

In Abschnitt 1 wird die Identifizierung und Priorisierung attraktiver Wachstumschancen auf Basis pragmatischer Anwendungsfälle beschrieben. In Abschnitt 2 wird die

Erschließung dieser Anwendungsfälle durch passende Geschäftsmodelle erläutert und in Abschnitt 3 wird ein Vorgehensmodell zur Umsetzung der Geschäftsmodelle offengelegt. Die beschriebenen Inhalte wurden hierbei auf Basis einer Umfrage mit unterschiedlichen Logistikakteuren, dem Input von Markt-Experten und in Kombination mit umfassender Praxiserfahrung erarbeitet. Eine genaue Erläuterung der zugrundeliegenden Methodik ist im Anhang zu finden.

1. Anwendungsfälle als pragmatische Wachstumschance

Der Startpunkt zur Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle ist die Identifizierung relevanter Anwendungsfälle. Diese legen auf Basis von Technologie- und Marktbeobachtungen vielfältige Chancen offen, in denen neue Geschäftsmodelle durch die Veränderung von z.B. Wertschöpfung, Werteversprechen, Produkten oder Services entwickelt werden können. Zusammen mit verschiedenen Akteuren aus der Logistik wurden in diesem Kontext über 26 allgemeingültige Anwendungsfälle bestimmt und validiert. Entsprechend können diese als Startpunkt genutzt werden, möglichst pragmatisch neue Geschäftspotenziale zu identifizieren. Über die im Folgenden beschriebenen 26 Anwendungsfälle hinaus wurden noch weitere, individuelle Anwendungsfälle hergeleitet, die für unterschiedliche Akteure (wie Dienstleister oder Verlader) im Einzelfall besondere Relevanz haben. Insgesamt kann somit auf über 46 Anwendungsfälle als Startpunkt für die Exploration von Wachstumschancen zurückgegriffen werden.



Die Ursachen für die Relevanz der Anwendungsfälle sind vielfältig: Sie resultieren unteranderem direkt aus dem Wandel des Kaufverhaltens der Kunden (Omnichannel), dem hohen Druck auf die Logistiknetzwerke, der Notwendigkeit von Kollaborationen zum Beispiel im Hinblick auf die geteilte Nutzung von Asset oder dem steigenden Bedarf an und der Verwendung von Daten. Speziell im Hinblick auf die besonderen Anforderungen von Metropolregionen oder als Reaktion auf logistische Engpässe resultieren daraus Ansatzpunkte für neue Geschäftsmodelle. Zusätzlich ergibt sich aus

dem verschärften Handlungsrahmen der Klimapolitik der Anwendungsfall „Energy Management“, der im Vergleich zu anderen Anwendungsfällen eine übergeordnete Rolle einnimmt. Die meisten Anwendungsfälle sind jedoch eher fokussiert in einzelnen Bereichen der Supply-Chain einzuordnen und daher stärker aus der Sicht der verschiedenen Akteure zu betrachten.

Aus Sicht der Intralogistik

Intralogistiker zeichnen sich in der Regel durch asset-basierte Geschäftsmodelle aus. Daher bewerten diese gerätebezogene Anwendungsfälle sehr hoch, z. B. Flottenoptimierung, Gerätewartung, Asset Tracking und Nutzung. Das ist auf die Bedarfe der Kunden und Service-Mitarbeiter, aber auch auf langjährige gesammelte Erfahrungen und aufgebaute Kompetenzen zurückzuführen. Interessanterweise empfinden Intralogistiker mehr Handlungsdruck bei der Synchronisierung des Materialdatenflusses als die Gesamtstichprobe und weniger im Bereich der Lagerautomatisierung.

Aus Sicht neuer (oft digitaler) Akteure

Bei neuen Logistik-Akteuren besteht Einigkeit über die hohe Relevanz von Anwendungsfällen, die vorrangig digitale Trends adressieren: Automatisierung, Forecasting, die gemeinsame Nutzung und das Management von (elektrischer) Energie als Ausgangsbasis für neue Geschäftsmodelle sind hier einige Beispiele. Die höhere Priorisierung der Input/Output-Effizienz, des Materialdatenflusses und Reverse-Logistik-Konzepten inkl. Recycling erklärt sich zum größten Teil aus den akuten klimapolitischen Entwicklungen und veränderten Kundenanforderungen. In der Erwartung an niedrigere Einstiegshürden und bessere Skalierbarkeit zielt diese Akteursgruppe besonders auf digitale und datenbasierte Anwendungsfälle mit kleineren physischen Vermögenswerten (Asset-Light-Geschäftsmodelle) ab.

Aus der Sicht von Verladern

Logistiker, die sich auf OEM und Retail fokussieren, werden stark vom Wachstum des E-Commerce in den Distributionsstufen beeinflusst. Hierbei ist besonders bei der Vernetzung von Warenwirtschaftssystemen noch einiges an Vorarbeit zu leisten, um die physischen Kaufhäuser und die digitale Online-Welt zusammenzubringen. Zusätzlich ist über alle Branchen hinweg die richtige Positionierung von Lagerstandorten von hoher Relevanz, um Prozesskosten zu reduzieren und neue Service-Level zu ermöglichen.

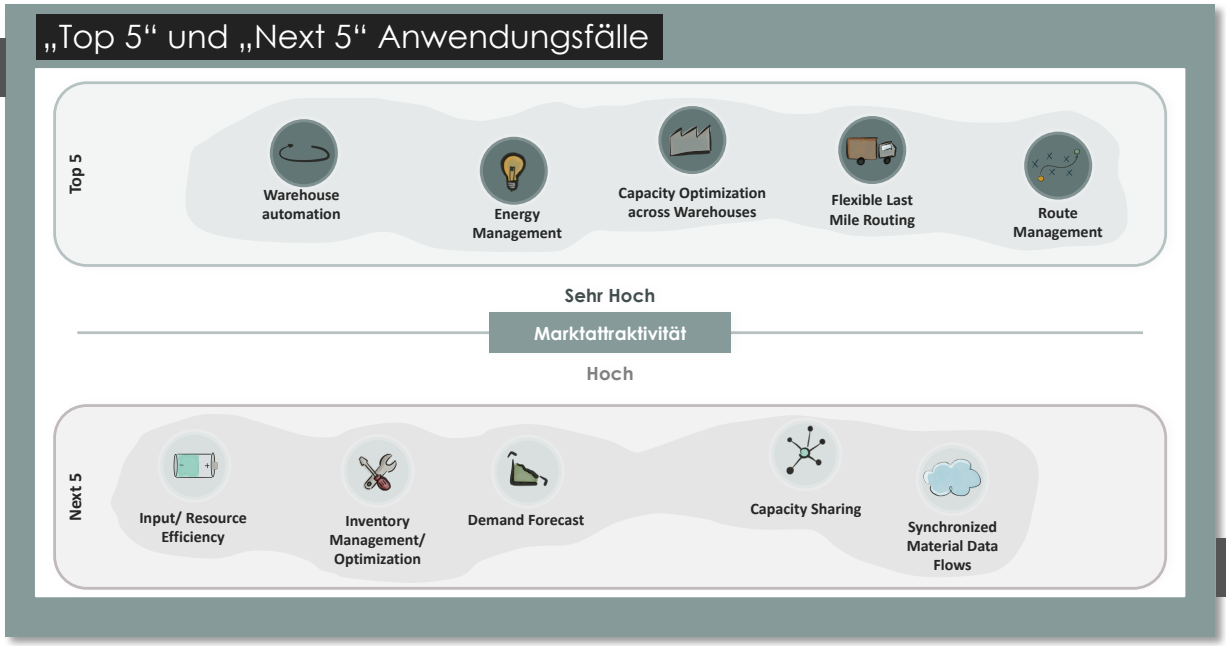
Aus der Sicht von Logistik-Service-Providern

Innerhalb der Logistik-Service-Provider finden sich unter den Top Anwendungsfällen wiederholt Szenarien wieder, in denen die Nutzung und Monetarisierung von Daten im Rahmen der Kerndienstleistungen attraktive Geschäftschancen bietet (z.B. End-to-End-Sendungs- und Transportflussdaten, Wartungsanforderungen, Zustandsverfolgung, Steuerung der Dienstleistungsnachfrage, Vernetzung der Ketten-Glieder, einheitliche Datenformate, usw.)

Aus diesem Grund wurden die identifizierten Anwendungsfälle gemeinsam mit Marktakteuren bewertet. Dabei lag der Fokus auf Anwendungsfällen mit hohem Marktpotenzial/-attraktivität, die heute noch unzureichend gelöst sind oder noch nicht ausreichend adressiert werden. Trotz der unterschiedlichen Priorisierungen der Anwendungsfälle über die verschiedenen Rollen der befragten Akteure ergibt sich im Gesamtvergleich dennoch ein einheitliches Bild an Top-Anwendungsfällen.

Die „Top 5“ Anwendungsfälle lassen sich wie folgt einordnen *(detaillierte Beschreibungen werden gerne auf Anfrage bereitgestellt)*:

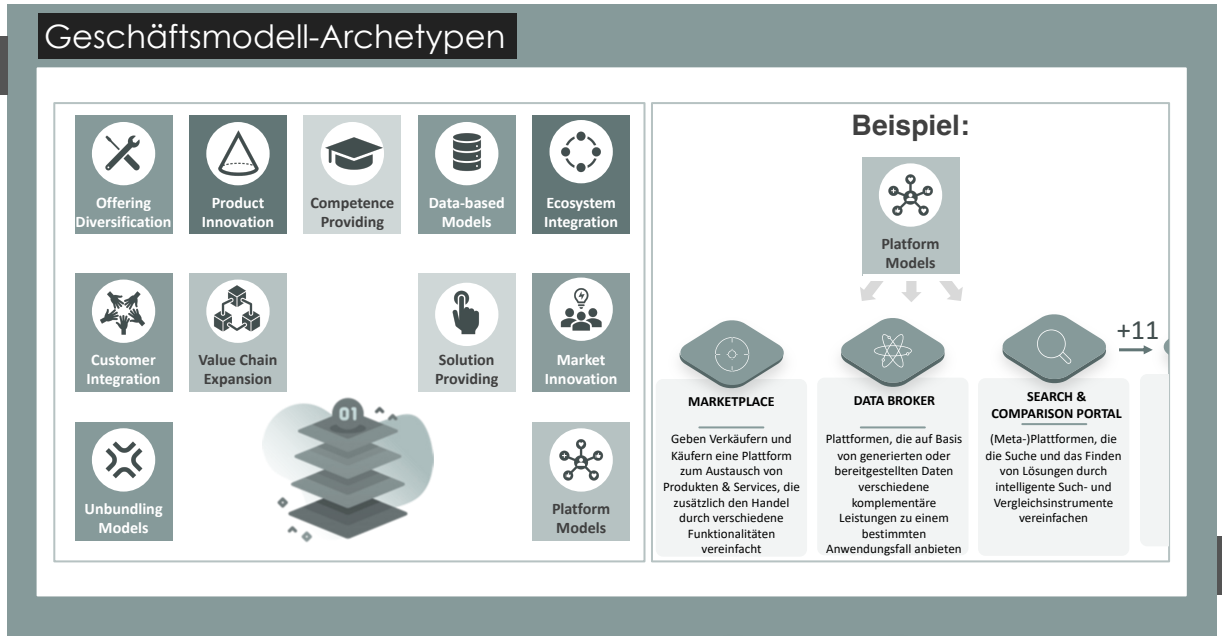
- **Warehouse Automation**: Software- und Hardwareangebote zur Prozessautomatisierung von Wareneingang bis Warenausgang.
- **Energy Management:** Identifizierung von Optimierungspotenzialen durch die Bereitstellung von Management- und Monitorlösungen zur Visualisierung von Energieerzeugung und -verbrauch.
- **Flexible Last Mile-routing:** Flexibilisierung und Kostenreduzierung von Last-Mile-Delivery durch differenzierte Ansätze wie hyperlokale Lager oder automatisierte Zulieferungen.
- **Capacity Optimization Across Warehouses:** Kostenorientierte Kapazitäts- und Nutzungsoptimierung im gesamten Lagernetz.
- **Route Management:** Fahrzeugorientierte Routenoptimierung entlang der gesamten Flotte.



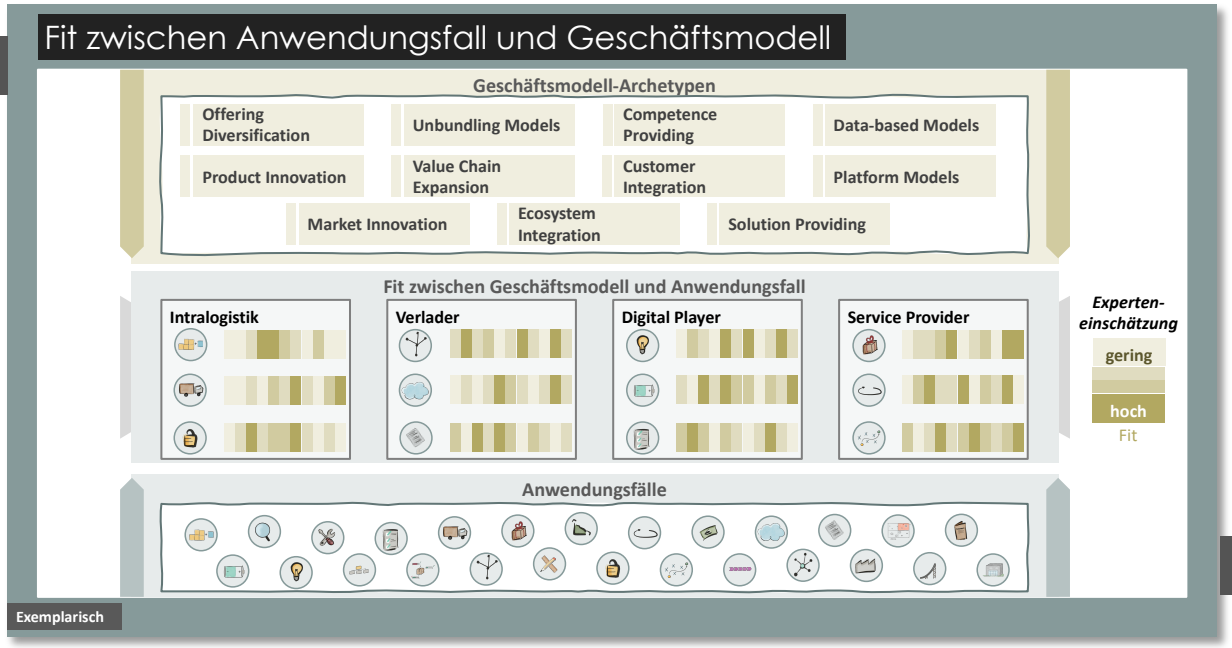
Die dargestellten Anwendungsfälle geben einen Einblick in attraktive Wachstumschancen für Logistikakteure, die im Einzelfall individuell evaluiert werden können. Im nächsten Schritt erfolgt die Auswahl eines geeigneten Geschäftsmodells, um die ausgewählten Anwendungsfälle erfolgreich zu erschließen.

2. Bestimmung des richtigen Geschäftsmodellansatzes

Nach der erfolgreichen Identifizierung der Anwendungsfälle stellt sich die Frage, mit welchen Geschäftsmodellen deren Potenzial gehoben werden kann. Hierzu wurden auf Basis der Anwendungsfälle sowie umfangreicher Marktexpertise und Blaupausen-Analysen 11 konsolidierte Geschäftsmodell-Archetypen abgeleitet. Diese stellen für die ermittelten Anwendungsfälle konkrete strategische Optionen zur Erschließung des Potenzials dar und legen diverse Geschäftsmodellansätze offen, die durch verschiedene Formate zur Konzeption wie „Business-Role-Modelling“ an die jeweiligen spezifischen Anforderungen des Unternehmens angepasst werden können.



Da nicht jeder dieser Geschäftsmodellansätze zu jedem individuellen Anwendungsfall und der jeweiligen Logistik-Rolle passt, wurde zwischen Geschäftsmodellen und Anwendungsfällen entlang verschiedener Akteure der Supply-Chain ein Fit bestimmt. Dieser gibt an, wie gut sich der Anwendungsfall durch das entsprechende Geschäftsmodell erschließen lässt. Hieraus ergibt sich eine Zuordnung an konkreten Geschäftsmodelloptionen für jeden Anwendungsfall abhängig von dem Akteur und seiner Rolle. So ist für einen Intralogistiker unter anderem im Anwendungsfall „Energy Management“ und „Warehouse-Automation“ der Archetyp „Platform Models“ besonders interessant. Betrachtet man hingegen den Anwendungsfall „Last Mile Routing“ ist dies zwar immer noch ein attraktiver Anwendungsfall, jedoch gibt es hier aufgrund der Entfernung zum Kerngeschäft und den damit verbundenen Kompetenzdefiziten wesentlich weniger Möglichkeiten in der Ausgestaltung der Archetypen. Dadurch grenzen sich in diesem Fall die Möglichkeiten an Geschäftsmodellansätzen für diesen Anwendungsfall ein und der Gesamt-Fit aus der Sicht eines Intralogistikers verringert sich.



Fasst man die Bewertung über alle Akteure der Supply-Chain zusammen, stellen sich drei Geschäftsmodell-Archetypen in den Vordergrund, die besonders gut geeignet sind, die zuvor als hoch relevant identifizierten Anwendungsfälle wie „Warehouse Automation“, „Flexible Last Mile-Routing“ und „Energy Management“ zu erschließen:

- **Platform Models**: Platform Models haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und sind vermutlich der bekannteste Archetyp. Hierunter werden Geschäftsmodelle gefasst, die zentralisiert internes oder externes Wissen, Inhalte, Produkte oder Services bereitstellen und somit eine wertschöpfende Interaktion zwischen Anbietern/Erzeugern und Nachfragern/Nutzern herstellen. Speziell bei Anwendungsfällen, die eine übergreifende Transparenz bzw. Interkonnektivität benötigen, sind Plattformen ein wertvoller Ansatz, da zum einen die Vergleichbarkeit und somit Transparenz erhöht wird und zum anderen Angebot sowie Nachfrage mit geringen Transaktionskosten zusammengeführt werden.
- **Data-Based Models**: Data-based Models sind Geschäftsmodelle, die durch die Verwendung von internen/externen Daten Leistungen erzeugen, die einen konkreten Nutzen schaffen (z. B. Prozessoptimierung, Kosteneinsparungen, Leistungsverbesserungen). Gerade durch den Boom neuer digitaler Technologien findet dieser Archetyp Anklang in vielen Anwendungsfällen. Der Fokus liegt hierbei eher auf kleineren Speziallösungen im Gegensatz zu umfassenden Gesamtlösungen.
- **Market Innovation**: Market Innovation sind Geschäftsmodelle, welche durch die Entwicklung neuer oder die Optimierung bestehender Leistungs-versprechen die Erschließung oder Eröffnung neuer Märkte ermöglichen. Durch diesen Archetyp können speziell Anwendungsfälle adressiert werden, die disruptiv auf bestehende Marktmechaniken wirken und für das Unternehmen völlig neue Märkte fokussieren.

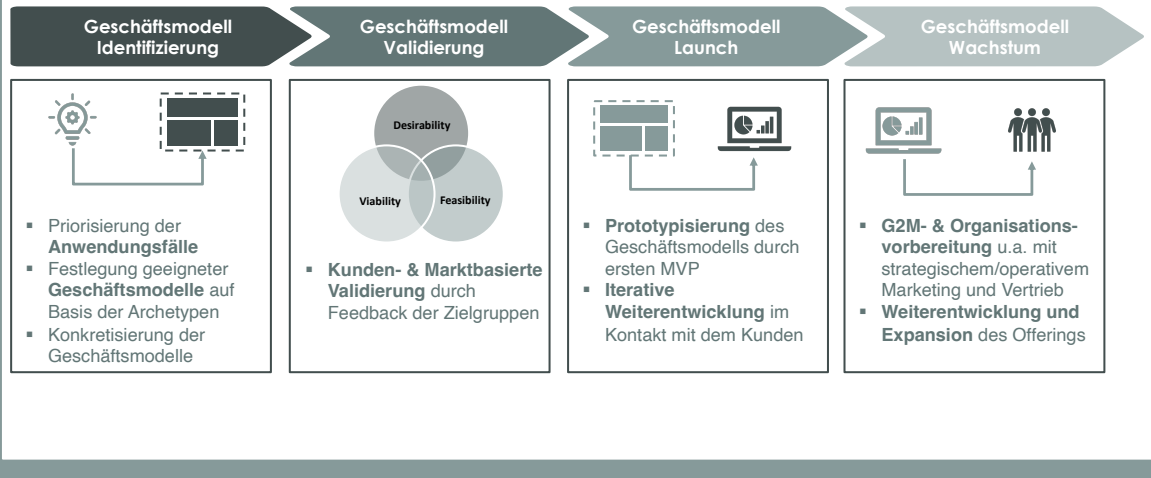
Die Kombination von Anwendungsfall und Geschäftsmodell-Archetyp erlaubt es, für die ausgewählten Anwendungsfälle konkrete Geschäftsmodelle zu bestimmen, welche die besonderen Anforderungen der jeweiligen Anwendungsfälle erfüllen. Die somit identifizierten Geschäftsmodelle bieten eine Ausgangsbasis für den weiteren Strategieprozess und sind anschließend zu adaptieren und in den weiteren Prozess der Umsetzung zu überführen. Dadurch ist es möglich, den Prozess zur Identifizierung konkreter Geschäftsmodelle erheblich zu verkürzen.

3. Umsetzung der Geschäftsmodelle

Zusammenfassend gilt, dass auf Basis eines soliden Verständnisses der eigenen Rollen und Fähigkeiten diejenigen Anwendungsfälle zu bestimmen sind, die unter Berücksichtigung von Trends und Veränderungen die größten Wachstumschancen darstellen. Für diese Potenziale sind geeignete Geschäftsmodelle zu identifizieren, die es dem Unternehmen ermöglichen, von Trends und Veränderungen zu profitieren. Vor diesem Hintergrund wurden in den vorangegangenen Kapiteln verschiedene Methoden vorgestellt, die einen pragmatischen Ansatz zur Identifizierung attraktiver Geschäftsmodelloptionen auf Basis von Anwendungsfällen und Archetypen ermöglichen. Diese vereinfachen und beschleunigen den Prozess der Geschäftsmodellidentifizierung erheblich und bilden die Grundlage zur weiteren Ausgestaltung und Umsetzung der Geschäftsmodelle.

In den nächsten Schritten steht die pragmatische und greifbare Ausgestaltung des Wertversprechens im Fokus, welches mit Schlüsselkunden prototypisch getestet und optimiert wird. Auf dieser Basis sind die passende Skalierungslogik und Go-to-Market Strategie zu gestalten. Viele dieser Schritte laufen iterativ ab und sind somit nicht in einer „Wasserfall-Darstellung“ zu beschreiben. Dennoch können hierbei vier zentrale Stationen im Lebenszyklus von Geschäftsmodellinnovationen festgehalten werden, von denen die vorgestellten Inhalte vor allem die erste Phase adressieren.

Lebenszyklus von Geschäftsmodellinnovationen



Auf Basis der zuvor beschriebenen Inhalte und Erfahrungen haben wir Methodiken entwickelt, die Unternehmen nicht nur bei der Identifizierung geeigneter Geschäftsmodellansätze helfen, sondern diese viel mehr auf Augenhöhe von der Identifizierung des Konzeptes bis hin zur Operationalisierung und Skalierung des Geschäftsmodells begleiten.

Falls auch Sie erfahren möchten, welche Anwendungsfälle und Geschäftsmodelle für ihr Unternehmen relevant sind und wie eine agile Umsetzung dieser Geschäftsmodelle erfolgen kann, freuen wir uns über Ihre Fragen und Anmerkungen!

Wer ist Infront

INFRONT IST DER BERATUNGSPARTNER FÜR INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLSTRATEGIEN

Konzentrierte Lösungen
Infront ist eine führende Strategie- und Managementberatung mit Fokus auf der digitalen Transformation. In unseren Schwerpunkt-Branchen beraten wir zu allen digitalen Themen, insbesondere:

- Geschäftsmodellstrategien
- Innovations-Ökosysteme
- Erneuerung des Kerngeschäfts

Im Verbund mit KPS liefert Infront das strategische und übergreifend gedachte Fundament für die sofort wirksame, individuell gestaltete und am Markt differenzierende digitale Transformation Ihres Unternehmens.

Unsere Erfahrung

Strategie:
50 + Ökosysteme für Zukunftsbranchen
1200 + entwickelte Geschäftsmodellideen
100 + Geschäftsmodell-Strategien

Innovation:
20 + aufgebaute Innovationslabore
100 + am Markt erprobte Ideen
5 eigene Start-Ups aufgebaut und verkauft

Redesign:
50 + Change Programme Mensch / Prozess
100 + Komplexe ERP-Einführungen
100 + eBusiness Systeme eingeführt

Unsere Auszeichnungen

5x Hidden Champion für Digital Strategy, Innovation & Transformation

1x Hidden Champion für Retail and Consumer Goods

9x Beste Unternehmensberater

7x Best of Consulting für herausragende Projekte in Bezug auf Methoden und Ergebnisse

Kontaktieren Sie uns!

Falls Sie genauer verstehen möchten, wie wir Sie bei der Entwicklung erfolgreicher Geschäftsmodelle begleiten können, freuen wir uns auf Ihre Anfrage!

INFRONT CONSULTING & MANAGEMENT GMBH
NEUER WALL 10
20354 HAMBURG

TEL. +49 (40) 3344 151-0
MOB. +49 160 9747 3829
MAIL A.MARSCHALL@INFRONT-CONSULTING.COM
WEB WWW.INFRONT-CONSULTING.COM
HAMBURG IM MAI 2023

AXEL MARSCHALL
PARTNER

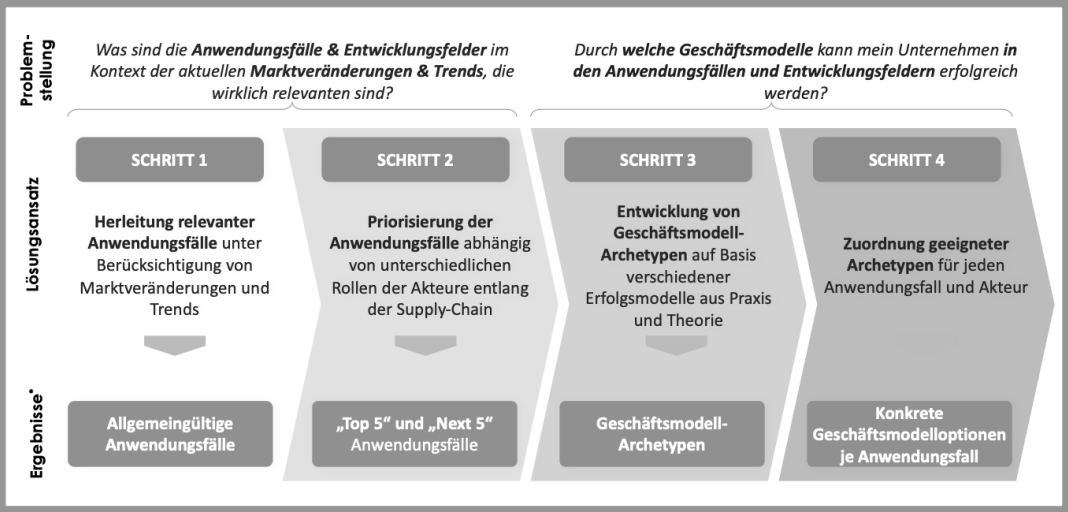
SEBASTIAN SCHWARZ
PRINCIPAL

PHILIPP STEINMETZ
SENIOR CONSULTANT

Methodik zur Erhebung der beschriebenen Inhalte

Jeder Akteur in der Supply Chain sollte die Suche nach erreichbaren und innovativen Geschäftsmodellerweiterungen aus der Perspektive seiner spezifischen Rolle und Fähigkeiten angehen und eine beherzte, fokussierte Vorgehensweise wählen. Gemeinsam mit verschiedenen Akteuren der Supply-Chain, wie Intralogistikern, Logistikdienstleistern, Logistikausrüstern, Verladern aus Industrie und Handel, Startups sowie ausgewählten Logistikexperten wurden dazu anwendungsorientierte Lösungsansätze entwickelt. Hierfür wurden in vier Schritten Theorie und Praxis durch interaktive Formate verbunden und die gesammelten Erkenntnisse für zukünftige Innovationsvorhaben im Kontext der erfolgreichen Identifizierung, Implementierung und Skalierung von neuen Geschäftsmodellen aufbereitet.
Dieses Vorgehen zeigt, welche Anwendungsfälle entlang der logistischen Wertschöpfungskette ausschlaggebend sind und welche Arten von Geschäftsmodellen die Erschließung der Wachstumspotenziale ermöglichen. Daraus entstehen starke Impulse für zukünftige Produkt- / Serviceentwicklungen.

Die 4 Schritte der zugrundeliegenden Methodik



Im ersten Schritt wurde hierfür eine umfassende Anzahl an zentralen, praxisorientierten Anwendungsfällen entwickelt, die großes Potential für neue Lösungen innerhalb der Logistik bieten. Mit einer breit angelegten Ökosystem-Recherche wurden hierfür initial Startups, Technologien und generelle Trend-Themen in der Logistik recherchiert und in Clustern konsolidiert. Mit Hilfe des Inputs aus Praxis- und Projekterfahrungen wurden unter Einbeziehung von Marktexperten 26 allgemeingültige Anwendungsfälle definiert, welche die wichtigsten Marktbewegungen aufgreifen.

Im zweiten Schritt wurden diese Anwendungsfälle in einer kompakten, interaktiven Expertenstudie mit den oben genannten Logistikakteuren validiert und anschließend aus Sicht der Teilnehmer priorisiert.

Dazu wurden die identifizierten Anwendungsfälle von den Teilnehmern zunächst entlang einer klassischen Supply Chain eingeordnet und nach Marktattraktivität bewertet. Zusätzlich wurden die Teilnehmer gebeten, die Anwendungsfälle zu kennzeichnen, die für ihre jeweilige Rolle eine hohe Realisierbarkeit aufweisen. Hierdurch konnten akteursspezifische Prioritäten abgeleitet werden. Darüber hinaus wurde verglichen, in welchen Anwendungsfällen mit hoher Marktattraktivität eine große Wettbewerbsdynamik auf Basis der Aktivitäten der einzelnen Akteure vorherrscht und welche Anwendungsfälle entgegengesetzt zwar attraktiv sind, aber derzeit von den Marktteilnehmern nicht fokussiert verfolgt werden.

Im Anschluss an die Studie wurden in einem **dritten Schritt** aus der Analyse von mehreren hundert Geschäftsmodellblaupausen 11 zentrale Archetypen für Geschäftsmodelle in der Logistik hergeleitet. Diese fassen die wesentlichen Geschäftsmodellmechaniken zusammen und ermöglichen so eine Fokussierung und Eingrenzung bei der Auswahl passender neuer Lösungen.

In Zusammenarbeit mit Experten der Geschäftsmodellentwicklung und Logistik wurden die Archetypen in einem **vierten Schritt** entlang der Top-Anwendungsfälle für unterschiedliche Logistik-Akteure zugeordnet und bewertet. Die Zuordnung erfolgte hierbei anhand der attraktivsten Ausgestaltungsoptionen der Archetypen bezogen auf den jeweiligen Anwendungsfall und bieten einen konkreten Startpunkt für die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle.