

# Neue Geschäftsmodelle für alte Dienstleistungen

**BVL<sup>7</sup>**

Whitepaper

der SRH Hochschule NRW zur BVL-Studie

Triple Transformation:

Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz als  
Leitlinien zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten

**srh**



# Neue Geschäftsmodelle für alte Dienstleistungen

Whitepaper von

**Prof. Dr. Joseph Dörmann, SRH Hochschule in Nordrhein-Westfalen**

im Rahmen der BVL-Studie

**Triple Transformation:  
Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz als  
Leitlinien zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten**

aus der Reihe

**TRENDS UND STRATEGIEN IN LOGISTIK UND  
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

# Einleitung

Die Digitalisierung hält in allen Branchen Einzug und die Logistik bietet wie kaum ein anderer Wirtschaftsbereich eine Vielzahl und Vielfalt an Prozessen zur Optimierung. Die Prozesse entlang einer jeden Wertschöpfungskette müssen einzeln und in ihrem Zusammenspiel eine hohe Qualität aufweisen, um den Kundenwünschen gerecht zu werden. Die digitale

Transformation und die damit einhergehende Informationsverdichtung ermöglichen es, die vielfältigen Leistungen der Logistik effektiver und effizienter miteinander zu verknüpfen. Da hierfür spezialisierte Lösungen und Know-how erforderlich sind, bringen zahlreiche Start-ups ihre innovativen Hard- und Softwarelösungen erfolgreich ein. Spätestens mit diesem Einzug

sind auch innovative und disruptive Geschäftsmodelle in der Logistik angekommen. Um den anhaltenden Wachstumserwartungen gerecht zu werden, können Logistikunternehmen ihr Leistungsportfolio anhand der folgenden Marktüberlegungen weiterentwickeln.

## 1. Innovation

Traditionelle Dienstleistungen können oft von Innovation und Technologie profitieren, um effizienter, bequemer oder kostengünstiger zu werden. Beispielsweise könnten traditionelle Taxiunternehmen Mitfahr-Apps nutzen, um ihr Angebot zu erweitern und die Kundenerfahrung zu verbessern. Oder neue Technologien können die Emissionen der Dienstleistungen reduzieren.

## 2. Diversifizierung

Wenn eine Dienstleistung seit Jahren auf die gleiche Weise angeboten wird, kann die Einführung neuer Varianten oder Erweiterungen dazu beitragen, dass neue Kunden gewonnen oder bestehende Kunden besser bedient werden. Beispielsweise kann die Ansprache potenzieller Neukunden über ein Freemium-Konzept den Erstzugang ermöglichen und eine Zusammenarbeit initiieren.

Darüber hinaus sollten neue Servicemodelle darauf abzielen, das Kundenerlebnis zu verbessern - sei es durch personalisierten Service, bequeme Zahlungsoptionen oder andere Mehrwerte.

## 3. Kundenorientierung

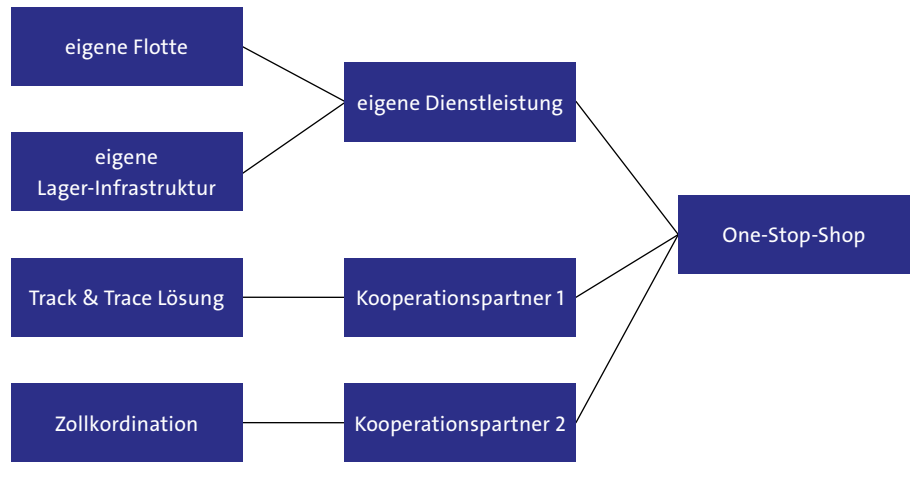
Die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ändern sich im Laufe der Zeit. Neue Geschäftsmodelle sollten darauf abzielen, diese expliziten Anforderungen und Bedürfnisse besser zu erfüllen. Dies erfordert einen engen Austausch mit den Kunden, um deren Anforderungen zu verstehen. Softwarelösungen müssen künftig noch mehr auf den Einzelfall (Einzelnutzer) zugeschnitten sein.

## 4. Partnerschaften und Ökosysteme

Unternehmen können Kooperationen und Partnerschaften mit anderen Organisationen eingehen, um Synergien zu schaffen und den Wert ihrer Dienstleistungen zu steigern. Beispielsweise könnte ein Spediteur seinen Kunden die Import- und Exportverzollung im Rahmen eines One-Stop-Shop-Konzepts anbieten. Die Zusammenarbeit mit bestehenden Partnern würde dies ohne zusätzlichen Ressourceneinsatz ermöglichen und gleichzeitig die Kundenbindung erhöhen.

In Abbildung 1: Beispiel One-Stop-Shop wird vereinfacht dargestellt, wie ein Unternehmen als „one-stop-shop“ eine Dienstleistung seinem Endkunden anbieten kann, ohne über alle notwendigen Funktionen als eigene Ressourcen verfügen zu müssen. Dies ermöglicht eine große Flexibilität und ein vielfältiges Leistungsversprechen gegenüber seinem Kunden.

Abbildung 1: Beispiel One-Stop-Shop



## 5. Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Trends

Die Integration von Nachhaltigkeit in traditionelle Dienstleistungen kann ein erfolgreiches Geschäftsmodell sein, da immer mehr Men-

schen umweltbewusst handeln. Natürlich darf die Servicequalität nicht unter den Nachhaltigkeitsbestrebungen leiden, aber in der Reduzie-

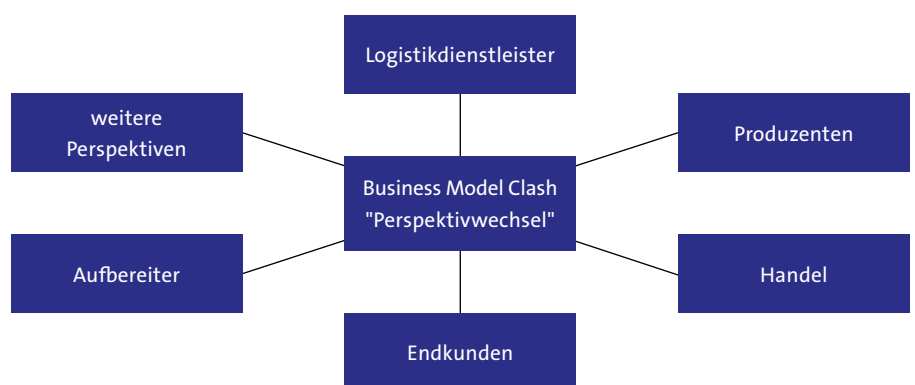
rung von Retouren, Verpackungsmaterial oder Expresslieferungen mit geringer Fahrzeugauslastung liegen noch erhebliche Potenziale.

## 6. Wettbewerbsanalyse

Neben der selbstverständlichen Beobachtung des Wettbewerbs ist es wichtig, einen Blick auf andere Branchen und deren Geschäftsmodelle zu werfen. In der IT-Branche haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Konzepte wie „Pay per Use“, „Freemium“ oder andere Lizenzmodelle etabliert. Ähnliche Ansätze haben in der Logistik bereits in Ansätzen Eingang gehalten, weitere sind denkbar. Im Rahmen eines „Business Model Clashes“ können Konzepte diskutiert und eingefordert werden, so dass vor einer Implementierung eine Spezifikation und ein Stresstest das Risiko des Scheiterns des Vorhabens reduziert.

Im Business-Model-Clash werden idealerweise Vertreter der verschiedenen Stakeholdergruppen eingeladen, das Geschäftsmodell zu diskutieren. In der Analyse werden Vor- und Nachteile diskutiert und abgewogen, so dass vor der Einführung eine Validitätsprü-

Abbildung 2: Business-Model-Clash – Stakeholder analysieren das Modell



fung erfolgt ist. Ein solcher Clash kann natürlich auch innerhalb des Entwicklerteams oder mit Unterstützung externer Expertise erfolgen.

## 7. Regulatorische und rechtliche Aspekte

Ein weiteres Entwicklungspotenzial liegt in regulatorischen und rechtlichen Änderungen. Scheinbare Restriktionen können sich aus einer anderen Perspektive als neue Kunden-/ Marktchancen erweisen. Gleiches gilt für Veränderungen in Nachbarländern und -märkten.

Als konkretes Beispiel für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in gewohnten, „alten“ Dienstleistungen kann hier der stark wachsende Markt der Dienstleister für Online-Supermärkte und Essensbestellplattformen genannt werden. Zahlreiche Supermärkte und Restaurants hatten bereits in der Vergangenheit Lieferkonzepte und -lösungen für ihre Kunden. Sie boten ihren Kunden die Lieferung ihrer Bestellungen bis an die Haustür an und setzten dafür eigenes Personal und eigene Ressourcen ein. In den seltensten Fällen verfügten die Betriebe dafür über eine Online-Bestelllösung und nutzten Transportdienstleister; genau hier setzen Plattformanbieter an. Mit der Entwicklung eines kundenzentrierten und trendorientierten Dienstleistungskonzeptes haben sich diese Online-Plattformen

einen eigenen Markt geschaffen und den stationären Unternehmern Marktanteile abgenommen. Die deutlich höhere Auslastung der Transportressourcen und die Flexibilität in der Personalplanung ermöglichen es den Anbietern, wirtschaftlicher zu agieren und sich wesentlich agiler an den Kundenbedürfnissen zu orientieren.

Auch im Segment der IT in der Logistik haben sich viele Veränderungen ergeben, die die „alten“ Dienstleister unter Druck setzen. Aufgrund von Mengeneffekten war es für größere Logistikdienstleister bisher möglich, aktuelle Softwaresysteme und Innovationen z.B. für die Transportroutenplanung oder die Gebietsplanung zu beschaffen und im Tagesgeschäft einzusetzen. Softwareanbieter und Beratungsunternehmen vertrieben ihre Lösungen als kostenintensive Einmalanschaffung. Dieses Geschäftsmodell der Softwareanbieter war häufig ein Hemmnis für KMU in der Logistik und schränkte damit auch die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den großen Akteuren ein. Mit dem sich weiter etablierenden Konzept

des „pay per use“ und „Software on demand“ werden Hemmschwellen abgebaut, so dass der Einsatz von Softwaresystemen z.B. in der Warenwirtschaft, der Erstellung von Prognosen oder der Tourenplanung günstiger geworden ist und der Wettbewerb auf dem Markt der Logistikdienstleister an Dynamik gewonnen hat.

Start-ups, die aus der Entwicklung solcher Softwarelösungen hervorgehen, haben das Potenzial, den Markt disruptiv zu verändern: Sie können den Markt verändern, ohne in logistische Ressourcen investieren zu müssen, indem sie über das Geschäftsmodell der Shared Economy als „Enabler“, als „Ermöglicher“ für die effiziente und effektive gemeinsame Nutzung von Ressourcen auftreten. Darüber hinaus sind es vor allem Start-ups, die naturgemäß über eine hohe Flexibilität und Agilität verfügen, die eine besondere Kundenorientierung und Kreativität in Bezug auf Geschäfts- und Vertriebsmodelle aufweisen.

## 8. Der Kunde im Mittelpunkt

Neben den unternehmensgetriebenen Entwicklungen hin zu neuen Geschäftsmodellen erwarten die Kunden in der Logistik mittlerweile auch neue Dienstleistungen und auch Abrechnungskonzepte oder Kommunikations- und Interaktionsformen. Im B2C-Segment hat spätestens mit der Corona-Pandemie der Online-Handel das Bestellverhalten und damit auch die Erwartungshaltung an Logistikdienstleister weiter verändert. Der Privatkunde erwartet mittlerweile selbstverständlich eine durchgängige Informationsbereitstellung über den Lieferzeitpunkt und die Möglichkeit, Ablageorte oder Wunschnachbarn für die Paketannahme anzugeben. Neben dem Versandpreis entscheiden die Kunden bei der Auswahl des Versanddienstleisters inzwischen auch nach dessen Nachhaltigkeitsefforts, aber auch nach Zusatzleistungen wie der genannten Transparenz und Flexibilität für den Empfänger. In den letzten Monaten hat sich die Dienstleistung am Markt etabliert, bei der Zustellung auch neue Pakete der Kunden mitzunehmen. Diese klassische B2B-Dienstleistung wurde zur Steigerung der Kundenzentrierung eingeführt, obwohl sie die Last auf den täglichen Touren der Fahrerinnen

und Fahrer merklich erhöht und zu einer Erhöhung der Systememissionen führt. Auch hier besteht Potenzial für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, z.B. Paket-/Retouren- Abo-Lösungen oder unverpackte Zustellungen. In diesem Kundensegment ist davon auszugehen, dass das Bestellvolumen weiter zunimmt und damit auch das Retourenaufkommen absolut steigt, so dass Geschäftsmodelle für Mehrwegverpackungslösungen an Interesse gewinnen können.

Im B2B-Segment erhöht die digitale Transformation den Wettbewerb vor allem durch die Erhöhung der Transparenz und den Abbau von Verhandlungs- und Auftragshürden. Die Kanäle und Wege zum Aufbau und zur Pflege von Kundenbeziehungen werden durch digitale Tools flexibler und niederschwelliger. Ein weiterer Trend besteht darin, dass Vertriebsplattformen zukünftig über API-Schnittstellen in die Systeme der Kunden integriert werden können und somit der Automatisierungsgrad erhöht werden kann. Daraus ergibt sich für Logistikdienstleister die Notwendigkeit, diese Transformation schnellstmöglich mitzugestalten.

Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht es, mit den klassischen Ressourcen der Logistik wesentlich flexibler und agiler zu agieren, so dass sich im B2B-Segment neben zunehmend interagierenden Warenwirtschaftssystemen auch Shared Warehousing-Prozesse entwickeln. Die klassische Sichtweise des „eigenen Lagers“ wird sich zunehmend auflösen und die Potenziale der Shared Economy erkannt und genutzt werden.

Aus diesen Beispielen lässt sich das Transformations- und Entwicklungspotenzial in den Dienstleistungsbereichen der Logistik ableiten, um den Betrieb auf emissionsfreier Basis zu ermöglichen. Wasserstoffbetriebene Brennstoffzellenfahrzeuge bieten eine vielversprechende Alternative, insbesondere für Langstrecken-LKW. Die Verwendung von Wasserstoff als Brennstoff ermöglicht eine schnelle Betankung und reduziert die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen erheblich. Biokraftstoffe, die aus nachhaltigen Quellen wie Biomasse gewonnen werden, sind eine weitere Option zur Dekarbonisierung der Supply Chains und des Verkehrs. Diese Kraftstoffe stammen aus erneuerbaren

Quellen und können in herkömmlichen Verbrennungsmotoren verwendet werden. E-Fuels, die durch die Umwandlung von erneuerbarem Strom und CO<sub>2</sub> hergestellt werden, bieten eine vielversprechende Möglichkeit zur Reduzie-

rung der Treibhausgasemissionen im Transportsektor. Insgesamt spielen diese Technologien eine entscheidende Rolle bei der Erreichung der Nachhaltigkeitsziele von Supply Chains und tragen zur Dekarbonisierung des Verkehrs in all

seinen Formen bei. Ihre Integration erfordert jedoch weitere wissenschaftliche Forschung, Technologieentwicklung und eine effiziente Umsetzung in der Praxis.

## 9. Chancen und Risiken für etablierte Unternehmen

Bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen ist es wichtig, neben technischen Innovationen auch auf neue Geschäftsmodelle zu achten, unabhängig davon, ob diese in der eigenen Branche oder in anderen Branchen auf Kunden-

akzeptanz stoßen. In ihnen können Chancen für Wachstumsmärkte schlummern, die entweder realisiert oder an Wettbewerber verloren werden können.

Dieses Verhalten erfordert insbesondere von etablierten Unternehmen ein Umdenken und die Bereitschaft zur Anpassung.

## 10. Fazit

Insgesamt kann die Neugestaltung von Geschäftsmodellen für alte Dienstleistungen eine Möglichkeit sein, sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen, neue Kunden zu gewinnen und den langfristigen Erfolg zu sichern. Sie erfordert jedoch sorgfältige Planung, Forschung und Anpassungsfähigkeit, um erfolgreich zu sein.



Joseph Dörmann ist Professor für technisches Management und Supply Chain Management an der SRH-Hochschule in Nordrhein-Westfalen.

Er lehrt, forscht und berät im Bereich des Managements und der technischen Logistik mit den Schwerpunkten des Komplexitätsmanagements, Projektmanagements und Logistik im Bauwesen. Mit Abschluss seines Studiums des Maschinenbaus am Institut für Transportlogistik der TU Dortmund stieg Herr Dörmann als Diplomand in den HOCHTIEF Konzern ein. Er war als Anlageningenieur und Vertriebsingenieur an mehreren Bauvorhaben beteiligt und verantwortete in der Konzernabteilung NEXPLORE (eine Tochter der HOCHTIEF AG) die Entwicklung von Lösungen zur Digitalisierung von logistischen Prozessen auf Baustellen und Beschaffungsprozessen im Bauwesen. Nachfolgend übernahm er als Leiter das Geschäftsfeld „Logistik im Bauwesen“ Forschungs- Beratungs- und Entwicklungsprojekte am Fraunhofer IML, welches sich mit der Digitalen Transformation der Logistik im Bauwesen befasst. Hierzu zählten Projekte in den Bereichen der Beschaffung und Versorgungslogistik, der Baustellenoptimierung anhand von digitalen Werkzeugen und Forschungsvorhaben im Bereich der Kreislaufwirtschaft/ Recycling von Betonabfällen. Mit dem Kompetenzzentrum Baulogistik eröffnete er einen interdisziplinären Austausch zwischen KMUs, Großkonzernen, Forschungseinrichtungen und Gründern.

Die Management Summary zur Hauptstudie „Triple Transformation: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Resilienz als Leitlinien zukunftsfähiger Wertschöpfungsketten“ kann ebenso wie weitere Whitepaper abgerufen werden unter [www.bvl-trends.de](http://www.bvl-trends.de).

**Bundesvereinigung Logistik e.V.**

Schlachte 31

28195 Bremen

**[www.bvl.de](http://www.bvl.de)**