



Projekt: Fit4Plattform

Plattformgründung von oder Beitritt zu digitalen Plattformen in der Kontraktlogistik

Chancen und Risiken der Plattformnutzung

Digitale Plattformen verändern den Logistikmarkt nachhaltig und eröffnen zahlreiche neue Möglichkeiten, wie etwa eine effizientere Planung und Verwaltung oder die Vermeidung von Leerfahrten durch automatisierte Auftragsvergabe. Für viele Logistikdienstleister stellt sich dabei die Frage, ob sie einer bestehenden Plattform beitreten, was unter Umständen mit einer gewissen Aufgabe an Autonomie verbunden ist, oder ob sie selbst eine eigene Plattform gründen. Durch die Nutzung einer solchen Plattform entstehen für die Logistikdienstleister einerseits viele Chancen, aber andererseits auch einige Risiken, die bei der Entscheidungsfindung gegeneinander abgewogen werden müssen. Das Forschungsprojekt ‚Fit4Plattform‘ wird federführend vom FIR e. V. an der RWTH Aachen in Kooperation mit dem IPRI International Performance Research Institute durchgeführt und durch einen projektbegleitenden Ausschuss aus Logistikunternehmen validiert. Das Projekt ‚Fit4Plattform‘ (Förderkennzeichen: 20802N) wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Rahmen der Richtlinie über die Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) gefördert.

Die Digitalisierung der Wirtschaft führt zu einem Wandel der Marktlogiken und zur Entstehung plattformbasierter Geschäftsmodelle. Diese digitalen Plattformen sind Wachstums- und Innovationstreiber des digitalen Wandels¹. Durch verstärkten Wettbewerbsdruck in der Branche sind Logistikdienstleister dazu gezwungen, solche Innovationstreiber zu nutzen und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln².

Ziel dieses Forschungsvorhabens ist es daher, KMU der Kontraktlogistik dabei zu unterstützen, digitale Plattformen erfolgreich zu implementieren. Das Ergebnis wird ein Entscheidungstool sein, das Logistikunternehmen bei der Auswahl der passenden Plattformstrategie strukturiert unterstützt und entsprechende Umsetzungsstrategien in Form eines 365-Tage-Plans und mithilfe von Managementtools aufzeigt. Der Projektablauf im Überblick ist in Bild 1 (s. S. 23) dargestellt.

Im bisherigen Projektverlauf wurden bereits drei unterschiedliche Plattfortmtypen, die aktuell auf dem Markt existieren, identifiziert. Der erste Plattfortmtyp sind erweiterte Frachtenbörsen. Dabei handelt es sich um einen digitalen Marktplatz zum Handel von Ganz- und Teilladungen sowie Transportkapazitäten zwischen

¹ S. BAUMS ET AL. 2015, S.17

² S. EBERT U. ÖZSUCU 2012, S. 53

Verladern und Logistikdienstleistern³. Der zweite Plattfortmtyt sind Warehousing-Plattfortmen, die einen Marktptatz für On-Demand-Storage darstellen und Lagerkapazitäten anbieten und nachfragen⁴. Als dritter Typ bestehen Visibility-Plattfortmen, die als Anbieter von Datenservices zur Steigerung der Transparenz in Supply-Chains zu verstehen sind und so Effizienzgewinne innerhalb von Logistikunternehmen anstreben⁵.

Ein wichtiger Aspekt bei der Aufstellung der Entscheidungskriterien für die Beantwortung der Leitfrage „Plattfortm-gründung oder Beitritt“ ist die Abwägung der Chancen und Risiken, die für die drei unterschiedlichen Plattfortmtypen entstehen. Innerhalb von ‚Fit4Plattfortm‘ wurden diese aus den Perspektiven von Logistikdienstleistern, Verladern und Plattfortmbetreibern erarbeitet.

Für erweiterte Frachtenbörsen sind die Chancen vor allem in einer Verringerung des Arbeitsaufwands für die Verwaltung, in potenziellen Neukunden, in einer verbesserten Auslastung der Transportrouten und damit einhergehend weniger Leerfahrten zu finden. Langfristig gesehen stellt ein Echtzeit-Transportmatching eine große Chance von erweiterten Frachtenbörsen dar. Allerdings entstehen durch die Nutzung erweiterter Frachtenbörsen auch Risiken für Logistikunternehmen.

Die Mitglieder des projektbegleitenden Ausschusses erachten primär den Kundenschtutz sowie das Haftungsrisiko als kritisch. Es steht vor allem die Frage im Raum, wer in einem Schadensfall haftbar ist: der Plattfortmbetreiber als Vermittler, der Transportunternehmer als Versender, oder doch der Verloader? Solche kritischen Fragen müssen vor einer Entscheidung bezüglich der Leitfrage geklärt werden. Ein weiteres potenzielles Risiko ist die Nutzung des entstehenden Wissensvorteils durch den Plattfortmbetreiber, wenn die Logistikdienstleister sich für den Beitritt zu einer bestehenden Plattfortm entscheiden.

Auch für Visibility-Plattfortmen wurden unterschiedliche Chancen identifiziert. Die größten Vorteile liegen im Gewinn von zusätzlichen Informationen und einer potenziellen Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Sowohl der Absender als auch der Empfänger können durch die Überwachung des aktuellen Standorts der versendeten Waren einen Mehrwert generieren, beispielsweise über das Vermeiden von unnötigen Wartezeiten eine höhere Zufriedenheit aller Beteiligten. Die Vermeidung unnötiger Warte- und Stillstandszeiten wiederum bringt eine Steigerung der Effizienz und damit einen Vorteil gegenüber anderen Mitbewerbern mit sich. Ein großes Risiko besteht aus Sicht aller Beteiligten bei der Datensicherheit: Einerseits können die generierten Daten von Unbefugten gestohlen und für unbeabsich-

tigte Zwecke verwendet werden, andererseits könnten Mitbewerber, welche ebenfalls Mitglied der Plattfortm sind, die Daten zu ihrem Vorteil nutzen. Außerdem besteht das Risiko einer absoluten Transparenz, die in vielen Fällen nicht gewollt oder gesetzlich nicht erlaubt ist. Das letzte beschriebene Risiko ist das mögliche Auftreten der Fear-of-Missing-out, der Angst der Beteiligten, etwas zu verpassen, die erst durch die Generierung und Sichtbarmachung der Daten ermöglicht wird.

Die Chancen von Warehousing-Plattfortmen liegen vor allem im Auslastungsmanagement von vorhandenen Lagerflächen. Durch digitale Warehousing-Plattfortmen kann die Kapazität der Lager optimal ausgelastet und damit Über- oder Unterauslastung gegengesteuert werden. Zusätzlich kann der Suchaufwand zum Angebot sowie zur Nachfrage zusätzlicher Lagerkapazitäten erheblich reduziert werden. Durch die neuen Möglichkeiten der Effizienzsteigerung können freie Kapazitäten für die Erweiterung des Dienstleistungsspektrums, beispielsweise zur Ausweitung der spezifischen Fähigkeiten einer Lagerstelle (Temperierung, Hygiene etc.), genutzt werden. Das größte Risiko sehen die Beteiligten im möglichen abso-

⁴ S. HOFMANN U. OSTERWALDER 2017, S. 14

⁵ S. MÖLLER ET AL. 2019, S. 12

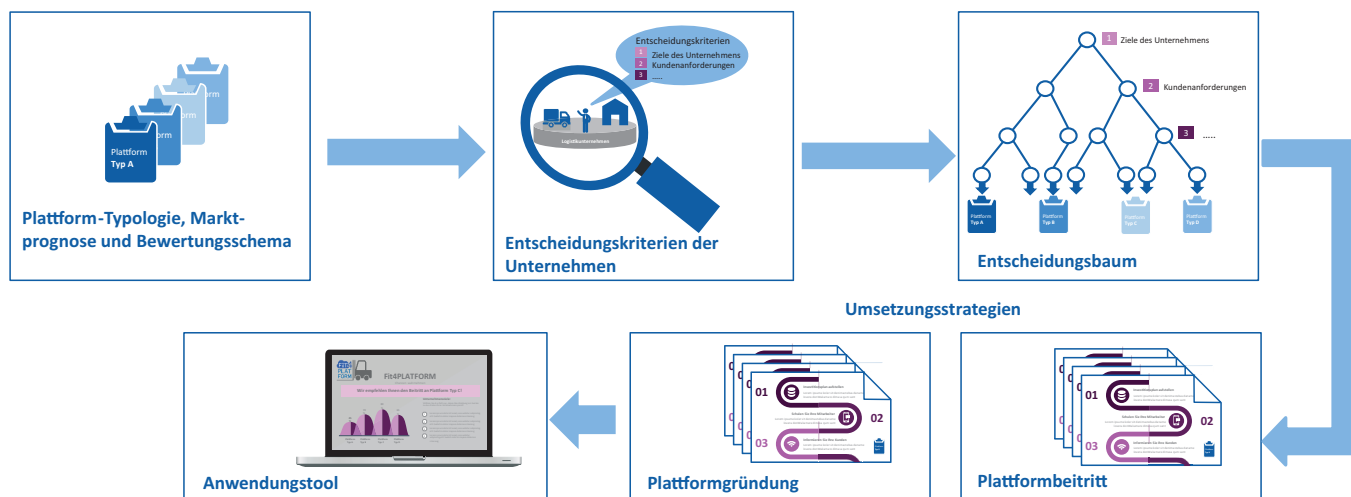


Bild 1: Projektlauf im Überblick (eigene Darstellung)

luten Kontrollverlust, zum Beispiel, wenn die digitale Plattform komplett ausfällt oder andere Schwierigkeiten auftreten. Zusätzlich wurde das Risiko vom Verlust des persönlichen Kontakts zum Kunden genannt, der von vielen Beteiligten nach wie vor als wichtig für den Geschäftserfolg eingestuft wird. Damit geht das Risiko einher, die vorhandenen Qualitätsstandards aufgrund mangelnder persönlicher Kontrolle nicht uneingeschränkt einhalten zu können.

Basierend auf den Chancen und Risiken aller Plattfortmtypen sowie den erarbeiteten Morphologien der Plattfortmtypologien wurde ein Katalog von Entscheidungskriterien erarbeitet, welcher in der Umsetzung des Entscheidungstools Anwendung findet. Das finale Tool wird in Form einer Online-Anwendung dem breiten Anwenderspektrum aus der Logistikbranche zur Verfügung stehen und die betroffenen

Unternehmen bei der Beantwortung der Leitfrage zur Gründung einer eigenen oder den Beitritt zu einer bestehenden digitalen Plattform betreffend unterstützen.

sa · ps · ra1

Literatur

BAUMS, A.; SCHÖSSLER, M.; SCOTT, B.: *Kompodium Digitale Standortpolitik; Bd. 2: Industrie 4.0: Wie digitale Plattfortmen unsere Wirtschaft verändern – und wie die Politik gestalten kann*. Berlin, Oktober 2015. <http://plattform-maerkte.de/wp-content/uploads/2015/11/Kompodium-High.pdf> (Link zuletzt geprüft: 22.10.2020)

EBERT, R; ÖZSUCU, Ö.: *Produkt- vs. Prozessinnovation – Innovationsmanagement aus Sicht eines Logistikdienstleisters*. In: *Business Innovation in der Logistik. Chancen und Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis*. Hrsg.: W. Stölzle; T. Lieb. Springer Gabler, Wiesbaden [u. a.] 2012.

SUCKY, E.; ASDECKER, B.: *Digitale Transformation der Logistik – Wie verändern neue Geschäftsmodelle die Branche? In: Geschäftsmodelle in der digitalen Welt*. Hrsg.: W. Becker; B. Eierle; A. Fliaster; B. Ivens; A. Leischnig; A. Pflaum; E. Sucky. Springer, Wiesbaden [u. a.] 2019, S. 191 – 212.

HOFMANN, E.; OSTERWALDER, F.: *Third-Party Logistics Providers in the Digital Age: Towards a New Competitive Arena? Logistics* 1(2017)9, 28 S. https://www.researchgate.net/publication/320882419_Third-Party_Logistics_Providers_in_the_Digital_Age_Towards_a_New_Competitive_Arena#read (Link zuletzt geprüft: 22.10.2020)

MÖLLER, F.; BAUHAUS, H.; HOFFMANN, C.; NIEES, C.; OTTO, B.: *Archetypes of digital business models in logistics start-ups*. In: *Proceedings of the 27th European Conference on Information System (ECIS), Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8 – 14, 2019*. https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=ecis2019_rp (Link zuletzt geprüft: 22.10.2020)

Ansprechpartner:



Lukas Stratmann, M.Sc.
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Bereich Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-317
E-Mail: Lukas.Stratmann@fir.rwth-aachen.de



Svenja Marek, M.Sc.
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Bereich Produktionsmanagement
Tel.: +49 241 47705-412
E-Mail: Svenja.Marek@fir.rwth-aachen.de



Jonas Haas, M.Sc.
IPRI International Performance
Research Institute
Tel.: +49 711 6203268-8006
E-Mail: jhaas@ipri-institute.com

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Projekttitle: Fit4Plattform

Forschungs-/Projektträger: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi);
Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen
"Otto von Guericke" e. V. (AiF)

Förderkennzeichen: 20802 N

Projektpartner: IPRI International Performance Research Institute gemeinnützige GmbH; aixtema GmbH Digitale Lösungen; Albert Craiss GmbH & Co. KG Internationale Spedition; Club of Logistics e. V.; Couplink Group AG; Friedrich Zufall GmbH & Co. KG Internationale Spedition; GV Management GmbH; Heinrich Koch Internationale Spedition GmbH & Co. KG; Logistik-Cluster Schwaben e. V. (LCS); myOpenFactory Software GmbH; Simon Hegele Gesellschaft für Logistik und Service mbH; Spedition Schumacher International GmbH; Südzucker AG Hauptverwaltung Mannheim; TOP Mehrwert-Logistik GmbH & Co. KG; Transporeon GmbH

Internet: fit4plattform.fir.de