

Innovationsmanagement in der Logistikbranche

Empirische Studie zeigt Erfolgsfaktoren, verschenkte Potenziale und Handlungsempfehlungen

Von

Christian Bensing, Dipl.-Kfm./Dipl.-Psych., Consultant bei The Galileo Consulting Group

Dr. Holm Gero Hümmler, Dipl.-Phys./Dipl.-Wirt.-Phys., Partner bei The Galileo Consulting Group

Prof. Dr. Dirk Ulrich Gilbert, Institut für Wirtschaftswissenschaft, Universität Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Michael Behnam, School of Management, Suffolk University, Boston

Kontakt: The Galileo Consulting Group KG, Tannenweg 6, 55218 Ingelheim;
Telefon +49 (0)6132/71 20-0; info@gcgroup.de; www.gcgroup.de.

Einleitung

Innovationen gewinnen in allen Bereichen der Wirtschaft eine immer größer werdende Bedeutung. Dabei sind es nicht nur die im Zentrum der öffentlichen Wahrnehmung stehenden Produktinnovationen sowie die nach innen gerichteten Prozessinnovationen, die für den Unternehmenserfolg eine hohe Bedeutung besitzen, sondern auch die sogenannten Geschäftsmodellinnovationen. Diese beinhalten meist eine merkliche Veränderung der Wertschöpfungsarchitektur und können zu einer vollkommenen strategischen Neuausrichtung des Unternehmens führen.

Geschäftsmodellinnovationen bergen im Vergleich zu anderen Innovationsbereichen nicht nur die größten Risiken in sich; vielmehr sind mit diesem Innovationstyp auch die größten Chancen für ein Unternehmen verbunden: So können beispielsweise strategische Krisen überwunden sowie nachhaltiges Wachstum gesichert werden. Aufgrund der Komplexität im Management von Geschäftsmodellinnovationen und den

damit verbundenen Möglichkeiten und Gefahren werden Geschäftsmodellinnovationen als Königsdisziplin des Innovationsmanagements bezeichnet.

Wie die Ergebnisse der jüngst fertiggestellten Innovationsstudie „Excellence of Innovation in German Industries“¹ zeigen, sind die deutschen Logistikunternehmen in punkto Innovationserfolg kaum zu beneiden. So hat die Logistikbranche – vertreten durch neun deutsche Großunternehmen aus den Bereichen Logistik, Transport und Touristik – zwar ihre Innovationsprozesse im Durchschnitt relativ gut im Griff, jedoch hapert es an erfolgreichen Produkt- und den beschriebenen Geschäftsmodellinnovationen.

Begibt man sich auf Ursachenforschung und vergleicht die Innovationstätigkeit mit anderen Branchen – insgesamt wurden in der Studie 116 Großunternehmen aus 14 Branchen untersucht – werden gleich mehrere Handlungsbedarfe sichtbar: Insbesondere mangelt es den in der Logistikbranche tätigen Unternehmen vergleichsweise an einer prägnanten Innovationsstrategie.

Sieben Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement

Aus einer Vielzahl in einem wissenschaftlich fundierten Innovationsmodell beschriebenen und mittels Fragebogenerhebung und Skalenbildung erfassten Einflussgrößen konnten in der empirischen Studie sieben Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden: Prägnanz der Innovationsstrategie, Netzwerkkompetenz, Detailgrad der Planung, Innovationskultur, brancheninterner Austausch, Top-Management-Unterstützung sowie branchenübergreifender Austausch lauten die sieben Faktoren, die positiv mit dem Innovationserfolg assoziiert sind (Abbildung 1).

¹ Die Studie „Excellence of Innovation in German Industries“ (EIGI-Studie, 2006) ist ein Kooperationsprojekt der strategischen Unternehmensberatung The Galileo Consulting Group KG (GCG), der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der Suffolk University Boston sowie der European Business School (ebs), Oestrich-Winkel.

Erfolgsfaktoren in der Übersicht					
Nr.	Erfolgsfaktor	Rankings der Innovationsbereiche			
		Gesamt	Produkt	Prozess	Geschäftsmodell
1	Prägnanz der Innovationsstrategie	1	1		5
2	Hohe Netzwerkkompetenz	2	4	5	4
3	Detailgrad der Planung	3		2	3
4	Innovationskultur	4	3		2
5	Brancheninterner Austausch	5		4	1
6	Top-Management-Unterstützung			1	
7	Branchenübergreifender Austausch		2		

Abbildung 1: Die sieben Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements

Die Erfolgsfaktoren sind mit signifikant höherem Innovationserfolg relativ zum Wettbewerb verbunden. Die Effektstärken der untersuchten Einflussfaktoren wurden sowohl in den Innovationsbereichen der Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen als auch auf Gesamtebene untersucht.

Das Stärken-Schwächen-Profil der Logistikbranche

Eine Aufbereitung der Studienergebnisse für die Logistikbranche zeigt, dass die Logistikbranche im Vergleich zur deutschen Wirtschaft relative Stärken in den Erfolgsfaktoren Austauschprozesse (branchenintern und -übergreifend) sowie Netzwerkkompetenz besitzt, sie jedoch vor allem in dem wichtigsten Faktor, der Prägnanz der Innovationsstrategie, erhebliche relative Defizite hat (Abbildung 2). In diesem Punkt liegt der Indikator der Logistikbranche nahezu 20% unterhalb des branchenübergreifenden Durchschnitts.

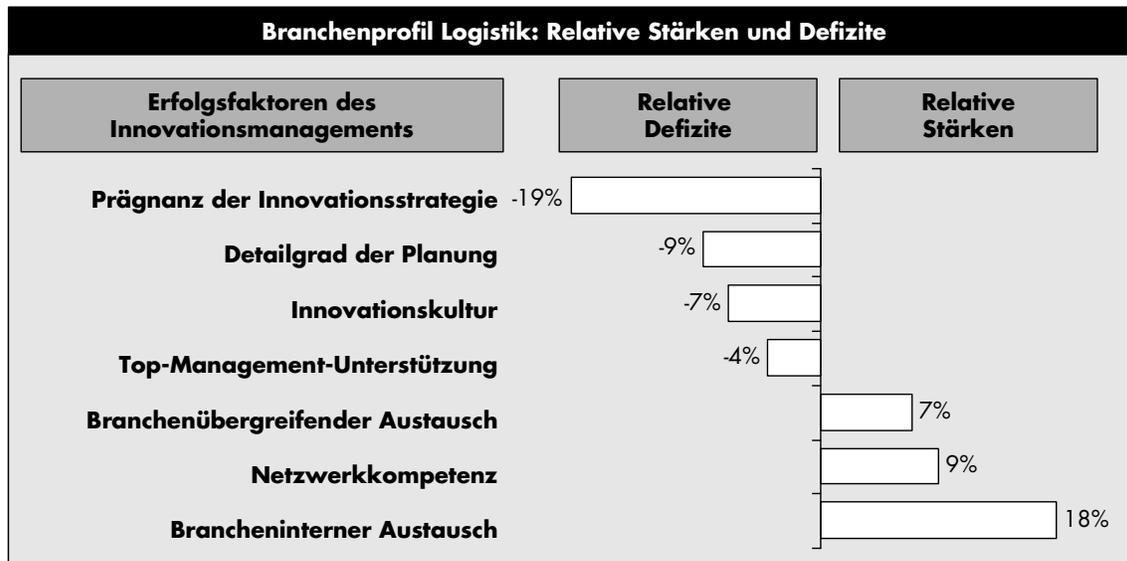


Abbildung 2: Branchenprofil Logistik: Relative Stärken und Defizite hinsichtlich der sieben Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements

Nachfolgend werden die Charakteristika der Erfolgsfaktoren – sortiert nach relativen Defiziten und Stärken – etwas detaillierter aufgeführt, Potenziale aufgezeigt sowie Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

Relative Schwächen der Logistikbranche

Prägnanz der Innovationsstrategie. Der Erfolgsfaktor „Prägnanz der Innovationsstrategie“ umfasst die Aspekte, ob eine Innovationsstrategie im Unternehmen klar formuliert wurde, ob das Unternehmen sich selbst als Innovationsführer in der jeweiligen Branche sieht und ob die Bereitschaft besteht, im Zusammenhang mit Innovationen auch größere Risiken einzugehen. Werden diese Punkte im Unternehmen umgesetzt und aktiv gelebt, so hat dies einen deutlichen Effekt auf Produktinnovationen.

Die stark auf ihre Prozesse fokussierte Logistikbranche hat hier eine klare Schwäche: Lediglich die Branchen Versicherungen, Anlagen- und Maschinenbau sowie Energiewirtschaft rangieren noch weiter hinten im Ranking. Aus diesem Befund lässt sich für Anbieter der Logistikbranche der Schluss ziehen, dass wenn das Thema

Innovation stärker in den Fokus der Geschäftstätigkeit und der Unternehmensstrategie gerückt wird, ein deutliches Differenzierungspotenzial zum Wettbewerb ausgeschöpft werden kann.

Detailgrad der Planung. Um mit Erfolg innovativ zu sein, erweist es sich als sinnvoll, Innovationsprojekte hinsichtlich Zeit, Kosten, Information und Entscheidungsfindung detailliert zu planen und in exakt definierte Phasen aufzuteilen. Neben der Planung des Idealverlaufs gilt es zudem, den Projektfortschritt regelmäßig zu kontrollieren.

Die Logistikbranche belegt in diesem Faktor keinen Spitzenplatz. Potenziale werden offensichtlich (noch) nicht hinreichend ausgeschöpft. Dies verwundert – auch wegen des geringen Stellenwertes einer prägnanten Innovationsstrategie in der Branche – insgesamt wenig.

Innovationskultur. Die Innovationskultur umfasst diverse Facetten der Einstellung und des Verhaltens von Mitarbeitern und Management. Als Ausdruck einer innovationsförderlichen Kultur gilt beispielsweise, dass das Management aktiv nach neuen Ideen sucht, dass Innovationen schnell akzeptiert werden und dass Innovationen von den Mitarbeitern nicht als zu riskant abgelehnt werden.

Die Logistikbranche gilt gemeinhin als „hemdsärmelig“, der Umgangston als eher schroff. Dieses (Vor-)Urteil ist in seiner Allgemeingültigkeit äußerst fragwürdig und sicherlich nicht auf alle Unternehmen der Branche generalisierbar. Es bleibt jedoch ein Fakt, dass die beschriebenen Charakteristika nicht die idealen Voraussetzungen für die Ausbildung einer Innovationskultur bilden, in der Fehler toleriert und Neuerungen rasch akzeptiert werden. Die Branche belegt dementsprechend in diesem Erfolgsfaktor eine unterdurchschnittliche Platzierung.

Top-Management-Unterstützung. Ist das Top-Management selbst die wichtigste Antriebskraft hinter den großen Innovationsinitiativen, so ist mit spürbar höherem Erfolg zu rechnen. Wie bereits aus der Ausprägung verwandter Faktoren wie der Prägnanz der Innovationsstrategie zu vermuten, erfahren Innovationsprojekte in der

Logistikbranche nur wenig Unterstützung durch das Top-Management. Innovation gilt eindeutig nicht als Chefsache.

Relative Stärken der Logistikbranche

Brancheninterne Austauschprozesse. Befindet sich ein Unternehmen ständig im intensiven Ideenaustausch mit Unternehmen der gleichen Branche und arbeitet es mit diesen auch bei der Umsetzung und Kontrolle seiner Innovationen intensiv zusammen, so hat es spürbar bessere Chancen auf erfolgreiche Innovationen.

Logistikunternehmen sind innerhalb ihrer Branche recht „kontaktfreudig“. Ein brancheninterner Austausch ist dabei in vielen Bereichen keine Kür, sondern eine zwingend notwendige Pflicht; man denke beispielsweise an die Kooperationsnetzwerke in der alternativen Briefzustellung oder an andere Formen strategischer Allianzen zwischen Speditionen.

Hohe Netzwerkkompetenz. Erfolgreiche Innovatoren besitzen besondere Kompetenzen im Management von firmenübergreifenden Netzwerken. Dies führt in der Regel auch dazu, dass die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten eng mit denen von Partnerunternehmen verknüpft werden. Da Vertrauen in Unternehmensnetzwerken eine besondere Rolle spielt, sind hierzu langfristiges Denken und Zuverlässigkeit unverzichtbar. Kontinuität in der Zusammenarbeit und Innovation in den Ergebnissen sind somit kein Widerspruch.

Im Branchenvergleich liegen die Logistik-Unternehmen hier auf einem der vorderen Plätze. Dies verwundert kaum, sind doch Logistikdienstleister oft - wie im Speditionsgewerbe üblich - untereinander stark vernetzt und/oder tief in die Wertschöpfungskette ihrer Kunden integriert, so dass sie für diesen ein entscheidendes Bindeglied zu anderen Unternehmen (B2B) bzw. zu dem Kunden (B2C) darstellen. Ein Beispiel hierfür bildet ein branchenübergreifendes Pilotprojekt unter Beteiligung eines Paketdienstleisters: Die involvierten Unternehmen vernetzen sich mit Hilfe moderner Technologien in einem Wertschöpfungsnetz und bilden auf elektronischem Wege

gemeinsam die gesamte Lieferkette ab: So kann unter anderem die optimale Ausfahrtroute unter Berücksichtigung der aktuellen Verkehrssituation geplant sowie die Auslieferung exakt und flexibel an die Kundenwünsche angepasst werden. Eine konsequente Nutzung neuer Funk-Technologien ermöglicht dieses Unterfangen, bei dem der Lieferkomfort erhöht sowie das Verkehrsaufkommen reduziert wird.

Branchenübergreifende Austauschprozesse. Nicht nur in der eigenen Branche können geeignete Ideengeber und Kooperationspartner gefunden werden. Auch mit Unternehmen anderer Branchen sowie mit Universitäten und Instituten lohnt sich ein regelmäßiger Austausch von Ideen sowie eine Zusammenarbeit bei der Umsetzung und Kontrolle von Innovationen.

Die Unternehmen der Logistikbranche sind branchenübergreifend merklich engagiert. Dies verblüfft nicht, da die Logistik letztlich zu eigen hat, nicht nur Länder, Regionen und Menschen, sondern auch Branchen miteinander zu verbinden.

Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis in der Logistik-Branche

Während sich die Logistikunternehmen also in der Regel als straff aufgestellte Prozessoptimierer ausgerichtet haben und mit ihren Prozessinnovationen erfolgreich sind, spielen neue Produkte und Geschäftsmodelle in dem Markt nur eine untergeordnete Rolle. Die beschriebene Analyse relevanter Wirkungsfaktoren zeigt ferner, dass die Branche lediglich in den Bereichen brancheninterne und -übergreifende Austauschprozesse sowie Netzwerkkompetenz vergleichsweise überdurchschnittliche Qualitäten besitzt. In den anderen identifizierten Erfolgsfaktoren schneidet die Branche im Mittel unterhalb des Vergleichsmaßstabs ab. Verbesserungspotenziale liegen jedoch in allen sieben beschriebenen Faktoren.

Differenzierungsportfolio liefert Empfehlungen hinsichtlich der identifizierten Erfolgsfaktoren

Doch wann genau lohnt sich ein Blick über die Branchengrenzen hinaus, und wie viel lässt sich bereits durch ein Benchmarking innerhalb der Branche selbst erlernen? Hierzu wurde im Rahmen der Studie ein spezifisches Differenzierungsportfolio entwickelt, welches eine erste Handlungsorientierung für die Unternehmen der Logistikbranche liefert (Vgl. Abbildung 3).

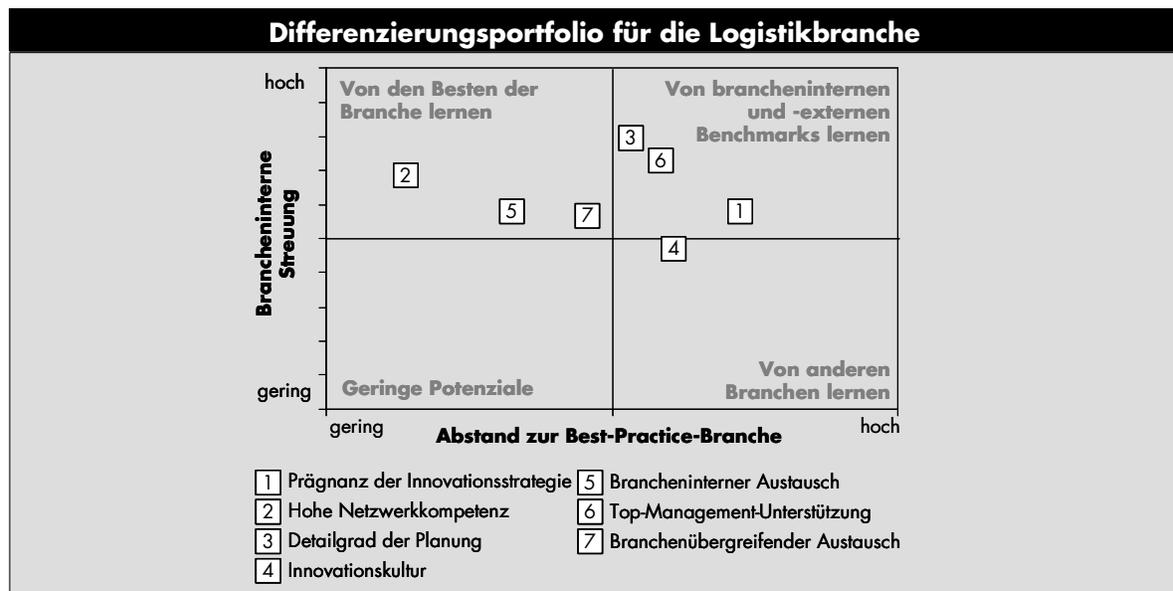


Abbildung 3: Branchendifferenzierungsportfolio zur Ableitung von ersten Handlungsempfehlungen.

Während auf der Abszisse der Abstand zur Best Practice-Branche abgetragen ist, welches dem möglichen Nutzen eines branchenübergreifenden Benchmarking entspricht, ist auf der Ordinate die brancheninterne Streuung abgetragen. Dieses Streuungsmaß dient als Indikator für die Möglichkeit, von einem brancheninternen Benchmark zu profitieren. Das Portfolio ist normiert auf die gewichteten durchschnittlichen Werte der Gesamtstichprobe, d.h. unter Einbezug der Effektstärken der einzelnen Erfolgsfaktoren.

Interpretiert man das resultierende Portfolio der Logistikbranche, scheinen folgende Punkte evident:

1. In der Logistikbranche bestehen hinsichtlich aller Erfolgsfaktoren merkliche Verbesserungsbedarfe. Kein Faktor findet sich im vermeintlich günstigen Quadranten wieder und hat nur noch geringe Verbesserungspotenziale.
2. Die identifizierten relativen Stärken (Austauschprozesse sowie Netzwerkkompetenz) sind nicht für alle Unternehmen der Branche gleich stark ausgeprägt. Den Logistikunternehmen kann von daher empfohlen werden, sich innerhalb der Branche nach Best Practice-Beispielen zu diesen Faktoren umzuschauen und somit Verbesserungspotenziale für die eigene Arbeit zu identifizieren.
3. Der Faktor Innovationskultur ist der einzige, bei dem sich – wenn auch nur tendenziell – eine stärkere Orientierung an anderen Branchen eher lohnt als ein Blick innerhalb der Branche. Die Logistikbranche selbst bietet demnach vergleichsweise wenig „brauchbares Anschauungsmaterial“, wie man eine innovationsfreundliche und -förderliche Kultur aufbauen bzw. entwickeln kann. Hier könnten sich die Logistikunternehmen beispielsweise an den Branchen Life Science, Automotive und High-Tech orientieren. Dies sind die Branchen, die am ehesten über ein Innovationskultur verfügen – so ein anderer Befund der Studie.
4. Die weiteren Faktoren wie Prägnanz der Innovationsstrategie, Top-Management-Unterstützung und Detailgrad der Planung, bei denen – wie bereits gezeigt – vergleichsweise Defizite im Vergleich zu anderen Branchen bestehen, können von den Unternehmen sowohl durch eine Orientierung an brancheninternen als auch branchenübergreifenden Benchmarks zu verbessern versucht werden. Die Lernpotenziale sind von daher bei diesen Faktoren am größten.

Branchenübergreifender Vergleich als Ideenlieferant für die Innovation der Geschäftsmodelle innerhalb der Logistikbranche

Wie ein brancheninterner Vergleich zu geschehen hat, ist zumindest in der Theorie relativ einfach: durch profunde Markt- und Wettbewerbsbeobachtung sowie einem darauf aufbauenden Benchmarking. Doch in der Praxis stellt sich vielmehr die Frage, wie Logistikunternehmen von branchenübergreifenden Vergleichen profitieren können.

Eine mögliche Antwort: Logistikunternehmen können durch eine Suche nach möglichst vergleichbaren Branchen – d.h. solche Branchen, die eine Vielzahl an Analogien zur eigenen Branche aufweisen – und durch die sich anschließende Identifikation von bisher in der eigenen Branche noch nicht umgesetzten innovativen Ideen – beispielsweise zur Ausgestaltung der Wertschöpfungsarchitektur – branchenübergreifende Vergleiche für sich nutzen.

Ein Beispiel zum Bereich Geschäftsmodellinnovation soll dies verdeutlichen: Die Märkte für Postdienstleistungen und Telekommunikation haben viele Gemeinsamkeiten (Vgl. Abbildung 4). So teilen beide eine gemeinsame staatliche Geschichte und verrichten beide netzbasierte Dienstleistungen, die Verbindungen zwischen ihren Kunden schaffen. Auch kommt es in beiden Branchen zu einer Beschleunigung der Prozesse (gesteigerte Datenübertragungsraten und Hochleistungsnetze zum einen, kürzere Laufzeiten zum anderen) bei einem gleichzeitigen Verfall der Preise für die erbrachten Leistungen.

Auf der Suche nach innovativen Ideen zur Ausgestaltung der Wertschöpfungskette ist im Telekommunikationsmarkt u.a. das Geschäftsmodell des „Mobile Virtual Network Operators“ (MVNO) zu nennen. Jüngst sorgte die Marke „Simyo“ des Mobilfunknetzbetreibers e-Plus für Furore. Simyo bedient sich dabei des Netzes des Mutterkonzerns e-Plus und fokussiert auf nur wenige Aspekte der Wertschöpfungskette. Aus Kundensicht stellt sich das Erfolgsrezept dieser „No Frills“-Marke wie folgt dar: einfache Tarifstruktur (Minutenfestpreis in alle Netze), kaum Extras und alleiniger Vertrieb über das Internet. Dieses Geschäftsmodell konnte damit erstmals und

erfolgreich im deutschen Markt umgesetzt werden: Simyo und damit e-plus gelang es binnen kürzester Zeit, mehrere hundert tausend Kunden für sich zu gewinnen sowie den anderen Netzbetreibern Marktanteile in signifikantem Maße abzuholen. Nebenbei bemerkt: Das Geschäftsmodell ist im internationalen Vergleich keineswegs neu, und es fand in der Zwischenzeit zahlreiche nationale Nachahmer.

Vergleich zwischen der Telekommunikations- und der Logistikbranche		
	Telekommunikation	Logistikmarkt (z.B.KEP)
Ursprung	Staatlich-monopolistisch	
Geschäftsgegenstand	Netzbasierende Dienstleistungen	
Branchentrends	Prozessbeschleunigung * Preisverfall	
...	...	
Innovation (bspw.)	Mobile Virtual Network Operator (MVNO)	?

Abbildung 4: Vergleich zwischen der Telekommunikations- und der Logistikbranche.

* Datenübertragungsrate und Transportdauer.

Ein ähnliches Geschäftsmodell könnte im Paketmarkt wie folgt ausfallen: Wie wäre es beispielsweise mit einem Discountangebot eines etablierten Paketdienstes unter einem eigenen Markenauftritt? Pakete bis zu einem gewissen Gewicht könnten zum Festpreis bei verlängerten, nicht garantierten Laufzeiten zugestellt werden. Das Produkt wäre nur online zu bestellen etc. Im Logistikmarkt scheint der Weg hin zu einem solchen virtuellen Logistik-Netzbetreiber, wie einem KEP-Dienstleister ohne eigenem Netz, noch weit. Doch das Schöne an der Zukunft ist bekanntlich, dass sie gestaltet werden kann.

Fazit

In der Innovationsstudie „Excellence of Innovation in German Industries“ (2006) konnten sieben Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement identifiziert werden. Dabei werden die drei Innovationsbereiche Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen unterschieden. Die Logistikbranche verschenkt bei allen extrahierten Faktoren zu unterschiedlichem Ausmaße mögliche Potenziale zur Steigerung der Innovationskraft. Handlungsempfehlungen hierzu können durch brancheninterne und branchenübergreifende Vergleiche aufgezeigt und differenziert werden. Um den überaus wichtigen Bereich der Geschäftsmodellinnovation voranzutreiben, bietet sich ein zielgerichtetes Vorgehen an, bei dem innovative Ideen aus anderen Branchen, ggf. mit hinreichend viel Analogien zur Logistikbranche, ein systematisches Screening erfahren.