

Masterthesis: Digital Maturity Assessment für ein mittelständiges Logistikunternehmen

Masterstudiengang: Unternehmensführung

Verfasser: Luka Cvrlje

Betreuer: Prof. Dr. Michael C. Hadamitzky

Abgabedatum: 06.08.2022

Praxis × **Theorie**

Ausgangslage und Problemstellung

In vergangenen Jahren waren die Digitalisierungstreiber Produktivitäts- sowie Effizienzgewinn und eine Erhöhung der Produktionsqualität. Übertragen auf Logistikunternehmen bedeutete dies, Geschäftsmodelle und Prozesse möglichst so zu gestalten, wie sie bereits waren. Das operative Geschäft allerdings durch den Einsatz digitaler Technologien performanter und weniger fehleranfällig zu optimieren. Beispielsweise durch den Einsatz von digitalen Kommissioniersystemen wie etwa Pick-by-Light, automatisierten Regallagern oder etwa autonomen Flurförderfahrzeugen. So wurden diese Technologien eingesetzt und erbrachten auch ihren Nutzen, jedoch waren die Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien bei Weitem nicht ausgeschöpft.

Bereits heute, im Jahr 2022, sind die Wachstumsgrenzen bisheriger Geschäftsmodelle erreicht. Der Markteintritt neuer, originär digitaler Wettbewerber sowie sich ändernde Kundenanforderungen bedrohen die Geschäftsgrundlage. Kunden betrachten Faktoren wie Geschwindigkeit, individuellen Service, Transparenz und Standardisierung als ausschlaggebend bei der Wahl ihrer Logistikpartner. Umwelteinflüsse mit zunehmender Volatilität, wie explodierende Energiekosten, inflationäre Risiken und die Corona-Pandemie erzeugen Unsicherheit. Umfeldeinflüsse sowie der digitale Fortschritt sind nur zusätzliche Faktoren zum abnehmenden Grenzwachstum bestehender Geschäftsmodelle.

Um die neuen Herausforderungen als Chance zu nutzen gilt es, den Nutzen digitaler Technologien auszuschöpfen. Gemeint sind Geschäftsmodellinnovationen als inkrementeller Bestandteil digitaler Transformationen.

Hierfür ist die Anwendung eines digitalen Maturitätsmodells als Instrument zur Aufnahme des aktuellen Standes der Digitalisierung im Unternehmen erforderlich.

Da kein allgemeingültiges Maturitätsmodell speziell für Logistikunternehmen besteht, gilt es ein eigenes Modell zu entwickeln um dieses anwenden zu können.

Lösungsansätze

Zu Beginn dieser Arbeit wurden die theoretischen, auf Literatur basierenden, Grundlagen in Form von Begriffs- und Konzeptdefinitionen gesetzt. Neben der begrifflichen Abgrenzung von Digitalisierung sowie der damit verbundenen Terminologie, wurde auf digitale Transformation eingegangen.

Zusätzlich zu der definitorischen Betrachtung des Konzepts, wurden markseitige sowie unternehmensinterne Gründe für die Notwendigkeit der Transformation im unternehmerischen Kontext diskutiert.

Anschließend wurde durch die Erörterung von digitalen Maturitätsmodellen, ein Instrument aufgezeigt, die Transformation zu bewältigen. Nach der theoretischen Erklärung dieser Instrumente, wurden exemplarisch drei dieser Modelle vorgestellt, um auf die Notwendigkeit der Entwicklung eines eigenen Modells für den logistischen Kooperationspartner bzw. die Logistikbranche hinzuleiten.

Im empirischen Teil der Ausarbeitung wurde zunächst die Methodologie des eigenen Maturitätsmodells erläutert sowie die Funktionsweise inklusive Leitidee aufgezeigt. Um dem Modell jedoch Aussagekraft zu verleihen, wurde die Funktionsweise von Benchmarks sowie die Herangehensweise erörtert.

Diese Erkenntnisse, in Form einer Einschätzung über die digitale Reife der Kooperationspartner in verschiedenen Bereichen, ist Ausgangspunkt von Maßnahmenentwicklungen zum Ausbau der digitalen Reife. Hierfür werden die Maßnahmen auf verschiedene Ebenen bezogen entwickelt, um dann letztendlich zu priorisieren welche Maßnahmen die dringlichsten sind, die gleichzeitig mit vertretbarem Aufwand realisiert werden können.

Diese priorisierten Maßnahmen bilden die Handlungsempfehlungen für die Kooperationspartner.

Masterthesis:

Ergebnisse

Bezugnehmend auf die Problemstellung dieser Ausarbeitung, wurde zunächst ein Überblick verschiedener Begriffe sowie Konzepte der digitalen Transformation ausgearbeitet.

Neben der Differenzierung von Digitisierung als Transition des Analogens ins Digitale, und Digitalisierung als Einsatz digitaler Technologien zur Veränderung des Geschäftsmodells, ergab es sich, dass die digitale Transformation weitreichender wirkt. Es geht nicht nur um den Einsatz digitaler Technologien, sondern vielmehr die Transformation des Geschäftsmodells von Unternehmen unter Zuhilfenahme digitaler Technologien im strategischen Kontext. Exogene Umweltentwicklungen werden bei richtiger Herangehensweise durch endogene Entwicklungen in Wettbewerbsvorteile verwandelt.

Mit dem eigens für Logistikunternehmen entwickelten Maturitätsmodell wurde ein Werkzeug zur Hilfestellung geschaffen. Durch die Anwendung des Werkzeuges konnte nicht nur der Stand der digitalen Transformation im Vergleich zum Wettbewerb gemessen werden, sondern diese Informationen waren Ausgangspunkt der strategischen Maßnahmenentwicklung für den Logistikpartner.

Da Handlungsfelder in sechs Dimensionen entwickelt wurden, galt es diese zu priorisieren.

Somit ergab es sich, dass die technologische Dimension auf Grund ihres Einflusses auf alle anderen Dimensionen, sowie die am schwächsten ausgeprägte Dimension priorisiert wurden. Eine konsistenter digitaler Stand über alle Dimensionen hinweg erlaubt das synergetische Nutzen digitaler Technologien und steigert die Möglichkeit zur Geschäftsmodellinnovationen signifikant

Fazit und Ausblick

Die Durchführung dieser Masterarbeit hat gezeigt, dass eine überraschend große Diskrepanz digitaler Reife zwischen Logistikunternehmen herrscht. Trotz der oft erwähnten Vorreiterrolle der Logistikbranche im Bezug auf die Digitalisierung, kann diese empirische Untersuchung dem nur begrenzt zustimmen. Ein Unternehmen des Vergleichs erreichte den höchst möglichen digitalen Reifegrad, dennoch nahm es eine Pionierrolle ein und war eher Ausnahme als Regel.

Subjektivität durch qualitative Experteninterviews, ein zeitlich begrenzter Betrachtungshorizont sowie unterschiedliche Marktschwerpunkte schränken die Aussagekraft ein. Gerade für den Kooperationspartner sind die Ergebnisse durch kritische Experteneinschätzungen sowie umfangreiche Beispiele dennoch repräsentabel.

Somit erscheinen auch die deduzierten Maßnahmen und Priorisierungen aussagekräftig.

Es ist darauf hinzuweisen, dass ein digitales Reifegradmodell zwar ein strategisches und somit langfristiges Planungstool ist, es aber nichtsdestotrotz eine Momentaufnahme darstellt. Somit ist es äußerst sinnvoll die Anwendung in den nächsten Jahren systematisch durchzuführen, auch um den Entwicklungsprozess zu dokumentieren.

Der rasante technologische Fortschritt unterstreicht diese Schlussfolgerung.

Neue Möglichkeiten entstehen, Umwelteinflüsse ändern sich und sind zu beachten, Strategieentwicklung lebt von Reaktion auf und Antizipation von Umweltentwicklungen.