

Mehrwertdienstleistungen in der Logistik - Ergebnisse einer Umfrage unter deutschen Logistikdienstleistern

Helena Preiß und Alexander Pflaum

Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Supply Chain Management, Feldkirchenstraße 21, 96052 Bamberg, [vorname].[nachname]@uni-bamberg.de

1	Innovative Mehrwertdienstleistungen als Antwort auf die verschärften Marktbedingungen auf dem Logistikmarkt	48
2	Mangelndes Innovationsmanagement bei Logistikdienstleistern im betrieblichen Alltag	49
3	Vorgehen zur Durchführung der online-Umfrage sowie Prüfung der Reliabilität für die erzielten Ergebnisse.....	50
4	Studienergebnisse deuten auf eine Lücke zwischen dem strategischen und dem operativen Innovationsmanagement hin	52
5	Abgeleitete Managementempfehlungen für Logistikdienstleister	56
6	Fazit, Einschränkungen und Ausblick	57
7	Literaturverzeichnis.....	58

Abstract

Um erfolgreich innovative Mehrwertdienstleistungen entwickeln zu können, müssen Logistikdienstleister ein funktionierendes Innovationsmanagement besitzen. Dieses zeichnet sich unter anderem durch eine Kunden- und Technologieorientierung des Managements sowie durch formalisierte Dienstleistungsentwicklungsprozesse aus. Ob sich diese Merkmale auch bei deutschen Logistikdienstleistern finden lassen, untersucht der vorliegende Beitrag mit Hilfe einer breit angelegten online-Umfrage. Insgesamt werden die Antworten von 489 Logistikunternehmen unterschiedlicher Größe ausgewertet und interpretiert. Die erzielten Ergebnisse deuten dabei auf eine Lücke zwischen der strategischen und der taktischen Managementebene bei Logistikdienstleistern hin.

1 Innovative Mehrwertdienstleistungen als Antwort auf die verschärften Marktbedingungen auf dem Logistikmarkt

Veränderungen in der betrieblichen Umwelt zwingen deutsche Logistikdienstleister dazu, ihr Geschäftsmodell nachhaltig zu überdenken.¹ Zu diesen Veränderungen gehören unter anderem die zunehmende Ressourcenknappheit, die wachsende Zahl an Konkurrenten durch die fortschreitende Globalisierung, die Konsolidierung der Logistikbranche und die Zunahme der Kundenwünsche hinsichtlich Qualität und Preis.² Zusätzlich entwickeln sich die traditionellen Logistikfunktionen des Transportierens, Umschlagens und Lagerns zu Commodities.³ Der Verlader kann somit unter einer Reihe von gleichartigen Angeboten das Günstigste auswählen, da er keine Unterscheidungsmerkmale zwischen den Dienstleistungen identifizieren kann. Der Preis wird somit zum entscheidenden Verkaufsargument. Unter diesen Umständen verspricht die bisher weithin eingesetzte Strategie der Preisführerschaft nicht mehr für alle Logistikdienstleister einen Erfolg. Eine mögliche Alternative, um auf dem hart umkämpften Logistikmarkt zu bestehen, ist eine Differenzierungsstrategie durch das Angebot von innovativen Mehrwertdienstleistungen.

Logistische Mehrwertdienstleistungen werden auch als Value Added Services bezeichnet.⁴ Dabei handelt es sich um „[...] zunehmend wichtiger werdende Zusatzleistungen, die gekoppelt mit den elementaren Logistikfunktionen angeboten werden [...]“.⁵ Für diese Zusatzleistungen ist der Kunde bereit, einen Aufpreis zu bezahlen, wodurch ein zusätzlicher Umsatzstrom für den Logistikdienstleister entsteht und er sich eine neue Einnahmequelle erschließt.⁶ Aktuelle Studien zeigen, dass Verlader solche zusätzlichen Leistungen bereits bei ihren Logistikunternehmen nachfragen.⁷ Eine Marktrecherche von *PREIß UND WEBER (2012)* hat zusätzlich ergeben, dass die 25 umsatzstärksten deutschen Logistikdienstleister schon solche Mehrwertdienstleistungen als Ergänzung ihrer Kernprodukte anbieten. Besonders Dienstleistungen auf Basis von innovativen Technologien, wie z. B. den Automatic Identification and Data Capture- (AIDC-) Technologien, gewinnen dabei an Bedeutung. Zu den AIDC-Technologien zählen unter anderem die Radiofrequenzidentifikation (RFID), die drahtlosen Sensornetzwerke oder die Echtzeitlokalisierungssysteme. Ein Beispiel für eine logistische AIDC-technologiebasierte Mehrwertdienstleistung ist der Smartsensor von DHL.⁸ Dieser erfasst mit Hilfe eines Sensors die Temperatur während des Transports und speichert sie mit Hilfe eines passiven RFID-Tags. Nach dem Hochladen der Temperaturdaten in ein Webportal stehen die gesammelten Informationen sowohl dem Verlader wie auch dem Transporteur weltweit und innerhalb weniger Sekunden zur Verfügung.

¹ Vgl. Deutsche Post AG, 2009, S. 58; Geretschläger, 2011, S. 19.

² Vgl. u. a. Langley et al., 2005, S. 16 und S. 31; Simmons, 2005, S. 349; Wagner, 2008, S. 215; Wilding / Jurado, 2004, S. 643.

³ Vgl. hier und im Folgenden Bruhn, 2011, S. 59; Davis et al., 2008, S. 219; Kasper-Brauer / Leischnig, 2011, S. 376.

⁴ Vgl. Berglund et al., 1999, S. 64.

⁵ Klaus et al. (Hrsg.), 2012, S. 609.

⁶ Vgl. Preiß / Weber, 2012, S. 134.

⁷ Vgl. Soinio et al., 2012, S. 31.

⁸ Vgl. hier und im Folgenden DHL, o. J., o. S.

Allerdings scheitern viele dieser innovativen Logistikdienstleistungen am Markt und der Umsatzanteil, der mit innovativen Dienstleistungen erzielt wird, ist bisher gering.⁹ Eine mögliche Ursache für diesen Umstand ist das mangelnde Innovationsmanagement bei Logistikdienstleistern. Um diese Annahme genauer zu untersuchen, wurde zwischen Januar und Februar 2013 eine online-Umfrage unter deutschen Logistikdienstleistern durchgeführt. Einen Teil der dabei erzielten Ergebnisse fasst dieser Beitrag zusammen. Nach der Einleitung beinhaltet das zweite Kapitel eine Übersicht über bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Innovationsmanagement bei Logistikdienstleistern. Danach wird das Vorgehen zur Durchführung und Auswertung der online-Umfrage vorgestellt, bevor im vierten Kapitel die erzielten Ergebnisse skizziert werden. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Kunden- und Technologieorientierung des Managements sowie auf dem Prozessformalisierungsgrad bei der Entwicklung neuer Angebote. Das fünfte Kapitel leitet aus den Studienergebnissen Managementempfehlungen für die Praxis ab. Der Beitrag endet mit einem Fazit und einem Ausblick auf künftige Forschungsfragen im sechsten Kapitel.

2 Mangelndes Innovationsmanagement bei Logistikdienstleistern im betrieblichen Alltag

Obwohl die Notwendigkeiten zur Innovation und für neue Dienstleistungen sowohl in der logistischen Forschung wie auch in der Praxis akzeptiert sind, waren beide bisher kaum Thema in der wissenschaftlichen Literatur.¹⁰ Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch, wenn man die Innovationstätigkeit bei Logistikdienstleistern in der betrieblichen Praxis analysiert. Unterschiedliche Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Logistikbranche wenig innovativ ist und sich nur durch ein geringes Level an Innovationsaktivitäten auszeichnet.¹¹ Im Vergleich zu anderen Branchen sind z. B. die Ausgaben für Innovationen bei Logistikdienstleistern geringer und sie bringen weniger neue Dienstleistungen auf den Markt als beispielsweise Produktionsunternehmen.¹²

Die Gründe für das unterdurchschnittliche Innovationsverhalten bei Logistikdienstleistern sind vielfältig. Dazu zählt z. B. die Beobachtung, dass die verantwortlichen Manager bisher keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung stellen und dass die beauftragten Mitarbeiter nicht die Fähigkeiten und Kenntnisse für nachhaltige Innovationsaktivitäten aufweisen.¹³ Als zweiter Grund werden in der Literatur die reaktive Unternehmenskultur sowie die resultierende Konzentration auf das operative Denken und kurzfristige Gewinne genannt.¹⁴ Als dritter Punkt wird das mangelhafte Innovationsmanagement bei Logistikdienstleistern aufgeführt.¹⁵ Dies betrifft vor allem die formalen Innovationsprozesse zur Entwicklung und zum Management neuer Produkte und

⁹ Vgl. Wagner, 2008, S. 225.

¹⁰ Vgl. Busse, 2010, S. 45; Busse / Wallenburg, 2011, S. 193; Flint et al., 2005, S. 113.

¹¹ Vgl. Göpfert / Hillebrand, 2005, S. 48; Wagner / Franklin, 2008, S. 67; Wallenburg, 2009, S. 87.

¹² Vgl. Wagner, 2008, S. 226-229.

¹³ Vgl. Wallenburg, 2009, S. 88.

¹⁴ Vgl. Busse / Wallenburg, 2011, S. 202; Göpfert / Hillebrand, 2005, S. 49.

¹⁵ Vgl. Wagner, 2008, S. 224.

Angebote.¹⁶ Bisher entstehen neue Mehrwertdienstleistungen in der Logistik meist ad-hoc, unstrukturiert und durch den Kunden getrieben.¹⁷

Diese Beobachtung überrascht. Denn mit der wissenschaftlichen Profession des Service Engineering steht seit ca. 20 Jahren eine Disziplin zur Verfügung, welche Modelle und Methoden zur strukturierten Dienstleistungsentwicklung für Unternehmen bereithält.¹⁸ Die Vorteile, welche sich Unternehmen durch das Service Engineering bzw. die formalisierte Dienstleistungsentwicklung versprechen, sind unterschiedlich. So hofft man auf eine höhere Effizienz bei der Entwicklung, eine bessere Qualität der finalen Dienstleistung, auf Wissenssicherung und die Wiederverwendbarkeit bereits erzielter Ergebnisse.¹⁹ Empirisch belegt sind diese positiven Auswirkungen eines formalisierten Dienstleistungsentwicklungsprozesses bereits für unterschiedliche Branchen, z. B. für das Finanz- und Versicherungswesen sowie für den Tourismus.²⁰

Der skizzierte Status Quo deutet auf eine Lücke hin. Zum einen scheint das Verständnis für die Notwendigkeit von Innovationen bei Logistikdienstleistern in der betrieblichen Praxis angekommen zu sein. Zum anderen scheint es, als ob sie es noch nicht geschafft haben, ein strukturiertes Innovationsmanagement in ihren Unternehmen zu etablieren. Es fehlt noch an einer systematischen Dienstleistungsentwicklung, obwohl mit dem Service Engineering ein praxiserprobtes Konzept zur Verfügung steht. Ob diese theoretische Lücke auch in der Praxis zu beobachten ist, soll anhand von Umfrageergebnissen geprüft werden. Das Vorgehen zur Durchführung der Studie ist Inhalt des nächsten Kapitels.

3 Vorgehen zur Durchführung der online-Umfrage sowie Prüfung der Reliabilität für die erzielten Ergebnisse

Um die oben aufgeführte Annahme zu bestätigen, wurde zwischen Januar und Februar 2013 eine breit angelegte online-Umfrage unter deutschen Logistikdienstleistern durchgeführt. Der Studienfokus lag aus zwei Gründen auf dem deutschen Markt. Zum einen handelt es sich dabei um das größte Logistiksegment in Europa, auf welchem zusätzlich die höchsten Umsätze erzielt werden.²¹ Zum anderen verwenden einflussreiche, wissenschaftliche Beiträge zum Thema Innovation und Dienstleistungsentwicklung in der Logistik ebenfalls den deutschen Markt als Datenbasis.²² Durch die regionale Einschränkung auf Deutschland sind die erzielten Ergebnisse der vorliegenden Studie mit den früheren wissenschaftlichen Erkenntnissen vergleichbar.

Mit Hilfe von WZ Codes und der Hoppenstedt-Datenbank wurden potenziell interessante Logistikdienstleister identifiziert.²³ Anschließend wurden Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern aus der Stichprobe entfernt, um Kleinstunternehmen aus

¹⁶ Vgl. Flint et al., 2008, S. 274; Langley et al., 2005, S. 32; Lusch, 2011, S. 17.

¹⁷ Vgl. Hillebrand / März, 2009, S. 18; Oke, 2008, S. 21; Wagner / Franklin, 2008, S. 67.

¹⁸ Vgl. u. a. Bullinger et al., 2003, S. 276; Meiren, 2006, S. 7; Thomas et al., 2010, S. 63.

¹⁹ Vgl. u. a. Bienzeisler et al., 2010, S. 51; Eversheim et al., 2006, S. 424; Haller, 2005, S. 81.

²⁰ Vgl. u. a. Cooper et al., 1994, S. 295; de Brentani, 1991, S. 51; Froehle et al., 2000, S. 12; Klaus-egger / Salzberger, 2004, S. 435.

²¹ Vgl. Kille / Schwemmer, 2012, S. 35.

²² Z. B. Wagner (2008) und Busse (2010)

²³ Vgl. DESTATIS, 2013, o. S.

der Studie auszuschließen. Die finale Stichprobe umfasste 5384 Logistikdienstleister mit ihren Kontaktinformationen. Um für spätere Vergleichsstudien eine Stichprobe zu besitzen, wurde ein zufälliges 90%-Sample generiert. An diese 4846 Unternehmen wurde dann eine E-Mail verschickt, die zur Teilnahme an der online-basierten Umfrage eingeladen hat. Kontaktiert wurden im Sinne des Key-Informant-Ansatzes nur Personen, von denen angenommen wurde, dass sie spezielles und umfangreiches Wissen über die Themenstellung besitzen.²⁴ In dem hier vorliegenden Fall waren deshalb entweder der Geschäftsführer oder die Vertriebs- und Marketingleiter zur Teilnahme eingeladen. Nach Ablauf der Befragung lagen 503 ausgefüllte Fragebögen vor. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 10,4%. Mit Bezug zu den Ergebnissen von *WAGNER UND KEMMERLING (2010)* handelt es sich dabei um eine Rücklaufquote, welche für wissenschaftliche Umfragen im Bereich der Logistik und des Supply Chain Managements typisch ist.²⁵

Um die Reliabilität der Forschungsergebnisse sicherzustellen, wurden sowohl der Nonresponse-Bias wie auch der Common-Method-Bias evaluiert. Um einen Item-Nonresponse-Bias auszuschließen, wurden alle Fragebögen aus der Stichprobe entfernt, bei denen weniger als 90% der Items ausgefüllt waren. Insgesamt wurden durch dieses Vorgehen 14 Fragebögen eliminiert. Der Unit-Nonresponse-Bias wurde mit Hilfe einer Extrapolation auf Basis des Last-Respondent-Ansatzes nach *ARMSTRONG UND OVERTON (1977)* evaluiert.²⁶ Hierfür diente ein symmetrischer t-Test für abhängige Stichproben mit einem Signifikanzlevel von 5%. Getestet wurden zehn zufällige Items für die jeweils ersten und letzten 73 Teilnehmer der Umfrage. Da alle Paare ein $p > 0,05$ aufweisen, kann man annehmen, dass die Ergebnisse nicht durch einen Unit-Nonresponse-Bias verzerrt werden. Ein Common-Method-Bias kann durch den Einsatz des gewählten Key-Informant-Ansatzes entstehen.²⁷ Er stellt eine Verzerrung der Ergebnisse dar, welche durch die verwendete Forschungsmethode entsteht.²⁸ In dem hier vorliegenden Fall wurde seine Existenz mit Hilfe des „Harman’s Single Factor“-Test und durch das Verfahren der Markervariable geprüft.²⁹ Die Ergebnisse beider Methoden lassen darauf schließen, dass ein Common-Method-Bias für die durchgeführte Studie nicht vorliegt.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeiteranzahl, setzt sich die Stichprobe wie folgt zusammen: 68,1% der befragten Logistikdienstleister hatten weniger als 100, 27,4% hatten zwischen 100 und 1000 und 4,5% hatten mehr als 1000 Beschäftigte. Diese Verteilung lässt auf eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse für die Gesamtpopulation schließen, da der deutsche Logistikmarkt stark mittelständisch geprägt ist und von kleinen und mittleren Unternehmen dominiert wird.³⁰ Auch der erwünschte Key-Informant-Ansatz kann als erfüllt gelten. Insgesamt gehören 78% der

²⁴ Vgl. Daugherty et al. (2009)

²⁵ Vgl. Wagner / Kemmerling, 2010, S. 365.

²⁶ Vgl. Armstrong / Overton, 1977, S. 397.

²⁷ Vgl. Podsakoff / Organ, 1986, S. 533.

²⁸ Vgl. Meade et al., 2007, S. 1.

²⁹ Vgl. Lindell / Whitney, 2001, S. 119; Podsakoff et al., 2003, S. 536.

³⁰ Vgl. Kille / Schwemmer, 2012, S. 169.

befragten Personen dem Topmanagement ihres Unternehmens an und sind Teil der Geschäftsführung.

4 Studienergebnisse deuten auf eine Lücke zwischen dem strategischen und dem operativen Innovationsmanagement hin

Im folgenden Abschnitt werden einige der erzielten Studienergebnisse vorgestellt und interpretiert. Als erstes stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang die befragten Logistikdienstleister insbesondere AIDC-technologiebasierte Mehrwertdienstleistungen anbieten bzw. deren Angebot für die Zukunft planen. Abbildung 1 gibt die zugehörigen Befragungsergebnisse wieder. Es zeigt sich, dass ein großer Teil der befragten Unternehmen vor allem Tracking & Tracing-Dienste sowie die Sendungsverfolgung anbietet. Diese Beobachtung deckt sich mit den Ergebnissen aus der Marktstudie von *PREIß UND WEBER (2012)*. Zusätzlich planen weitere Logistikdienstleister, diese Dienstleistungen in Zukunft anzubieten. Die zusätzlich aufgeführten Mehrwertdienstleistungen werden aktuell nur in einem eingeschränkten Umfang angeboten und nur ein kleiner Teil der Unternehmen plant bisher ihren Ausbau. Insgesamt bieten 148 der befragten Logistikdienstleister noch keine der gelisteten Mehrwertdienstleistungen an. Dieser Anteil wird sich künftig deutlich verringern. Dies lässt den Schluss zu, dass zwar aktuell noch die Möglichkeit besteht, sich durch innovative Mehrwertdienstleistungen von der Konkurrenz abzuheben, diese aber künftig abnehmen wird. So ist zu vermuten, dass sich z. B. die Tracking & Tracing-Dienste über die Zeit ebenfalls zu Commodities entwickeln und folglich kein Differenzierungsmerkmal mehr darstellen werden. Die Studienergebnisse belegen zusätzlich die zunehmende Wichtigkeit von Mehrwertdienstleistungen: 62,6% der befragten Logistikdienstleister bestätigen, dass Mehrwertdienstleistungen eine hohe Bedeutung für ihr Unternehmen besitzen.

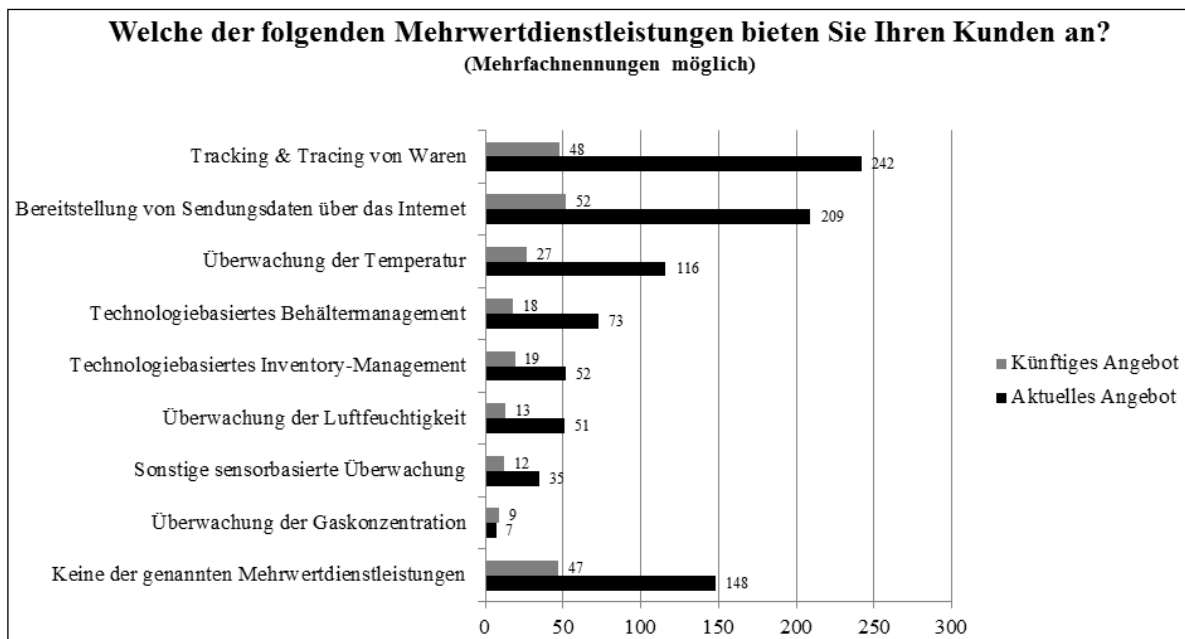


Abbildung 1: Aktuelles und künftiges Angebot an AIDC-technologiebasierten Mehrwertdienstleistungen bei deutschen Logistikdienstleistern

Mit Hinblick auf die zugrunde liegende Annahme, dass ein ungenügendes Innovationsmanagement die Ursache für den mäßigen Erfolg von Mehrwertdienstleistungen ist, wurden im Rahmen der Studie sowohl die Kunden- wie auch die Technologieorientierung von Logistikdienstleistern untersucht. Dieser Ansatz beruht auf folgender Überlegung: Wie oben skizziert, sind Logistikdienstleister stark kundengetrieben.³¹ Sie setzen neue Dienstleistungsideen nur um, wenn ihre Kunden sie aktiv nachfragen. Um neue Kundenbedarfe realisieren und in der Organisation verarbeiten zu können, muss eine entsprechende Kundenorientierung mit den zugehörigen Strukturen vorhanden sein. Eine ähnliche Argumentation gilt auch für innovative Technologien. Diese bieten neue Vertriebsmöglichkeiten für bestehende Dienstleistungen und können die Basis für komplett neue, innovative Angebote bilden.³² Um die so entstehenden Potenziale zu nutzen, müssen Logistikdienstleister und ihr Management offen für technologische Entwicklungen sein und sie dementsprechend als wertvolle Unternehmensressource begreifen. Aus diesen Überlegungen heraus wurden die Logistikdienstleister befragt, ob sie regelmäßig die Wünsche ihrer Kunden abfragen und welche Stellung Informations- und Kommunikationstechnologien als unternehmerische Ressource für sie haben. Die zugehörigen Diagramme finden sich in Abbildung 2 und Abbildung 3 wieder.

³¹ Vgl. Busse / Wallenburg, 2011, S. 195; Hillebrand / März, 2009, S. 18.

³² Vgl. Busse / Wallenburg, 2011, S. 197; Jaska et al., 2010, S. 633; van Husen et al., 2005, S. 9.

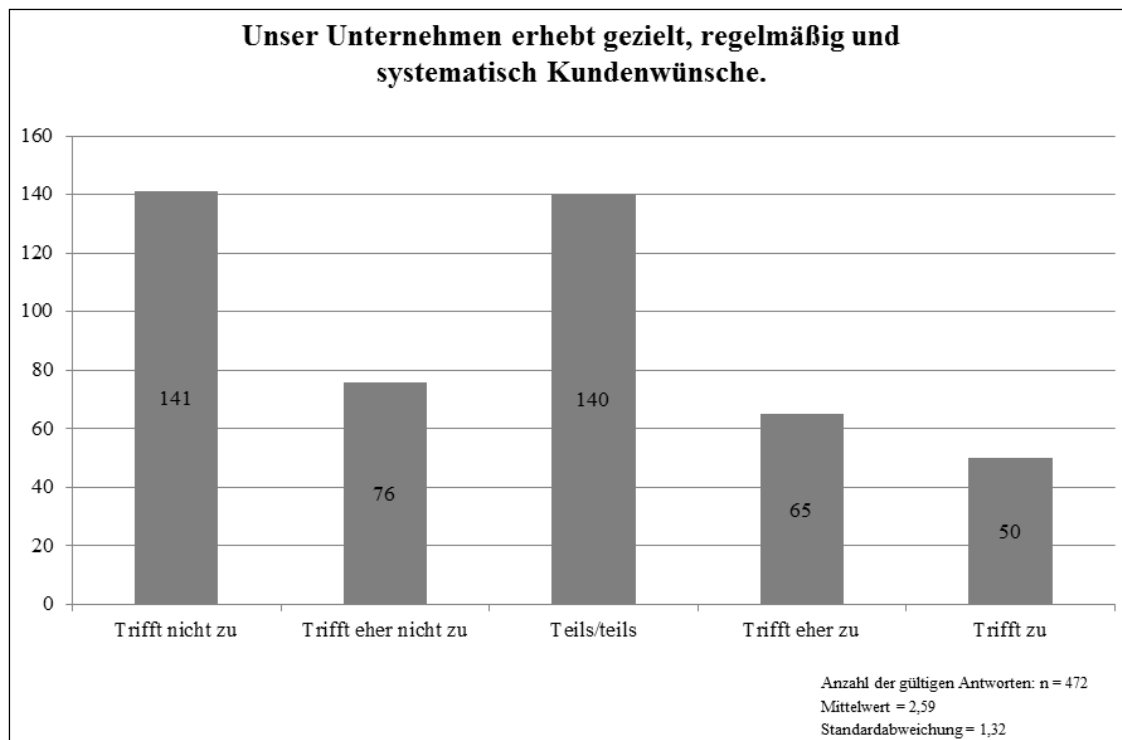


Abbildung 2: Umfrageergebnisse zur Kundenintegration bei der Generierung neuer Mehrwertdienstleistungsideen bei deutschen Logistikdienstleistern

An Abbildung 2 zeigt sich, dass bisher 24,4% der Logistikdienstleister systematisch die Bedarfe ihrer Kunden abfragen. Demgegenüber stehen 141 Unternehmen, die dies nicht tun. Der erzielte Mittelwert der Stichprobe befindet sich bei 2,59 (mit einer Standardabweichung = 1,32) und damit leicht unter der neutralen Position. Allerdings bestätigen 273 (56,3% mit $n = 485$) der befragten Unternehmen, dass ihre Kunden wichtige Ideengeber für neue Dienstleistungen sind. Folglich kann man in diesem Fall davon sprechen, dass die Unternehmen eine gewisse Kundenorientierung verinnerlicht haben, es aber an ihrer systematischen Umsetzung, z. B. durch Kundenworkshops, noch fehlt.

Eine eindeutige Tendenz ergibt sich bei einem Blick auf Abbildung 3. Mit einem Mittelwert von 3,93 (Standardabweichung = 1,09) wird deutlich, dass Logistikdienstleister Informations- und Kommunikationstechnologien als wichtige Unternehmensressource verstehen. Zusätzlich bestätigen 168 der befragten Personen, dass sie innovative Technologien als eine Quelle für die strategische Differenzierung ihres Unternehmens ansehen. Hinsichtlich der Technologieorientierung lässt sich somit schließen, dass Logistikdienstleister sowohl die Potenziale wie auch die Chancen realisiert haben, die sich durch innovative Technologien ergeben.

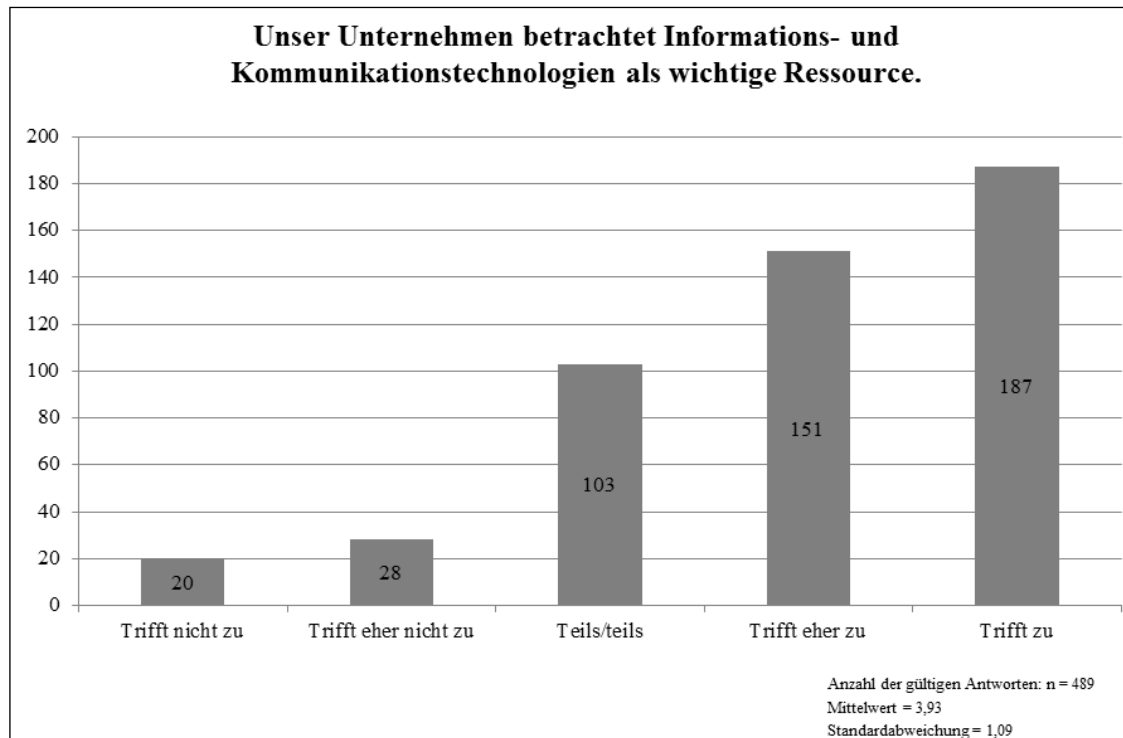


Abbildung 3: Umfrageergebnisse zur Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien als Unternehmensressource bei deutschen Logistikdienstleistern

Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass sich deutsche Logistikdienstleister sowohl der Bedeutung einer Kunden- wie auch einer Technologieorientierung bewusst sind. Nun stellt sich die Frage, ob es den Unternehmen gelingt, diese Orientierung in ihre operativen Prozesse und Strukturen einfließen zu lassen. Haben sie den Erfolgsbeitrag formalisierter Entwicklungsprozesse verstanden und ihre Entwicklungsprozesse im Sinne eines Service Engineering definiert? Um diese Frage zu beantworten, wurde der Prozessformalisierungsgrad bei der Dienstleistungsentwicklung erhoben. Ein Indikator für die Prozessformalisierung ist die Existenz von Zeitplänen während der Entwicklung. Die zugehörige Verteilung der Stichprobe ist in Abbildung 4 dargestellt. Hier ergibt sich folgendes Bild. Auf der einen Seite gibt ein großer Teil der Unternehmen an, keine Zeitpläne für die Entwicklung verwendet zu haben. Auf der anderen Seite gibt es erste Unternehmen, die ihren Dienstleistungsentwicklungsprozess formalisiert haben. Der Mittelwert von 2,64 (Standardabweichung = 1,29) deutet darauf hin, dass die Prozessformalisierung bei Logistikdienstleistern bisher nur mäßig ausgeprägt ist und nur in einem durchschnittlichen Umfang präzise Zeitpläne eingesetzt werden.

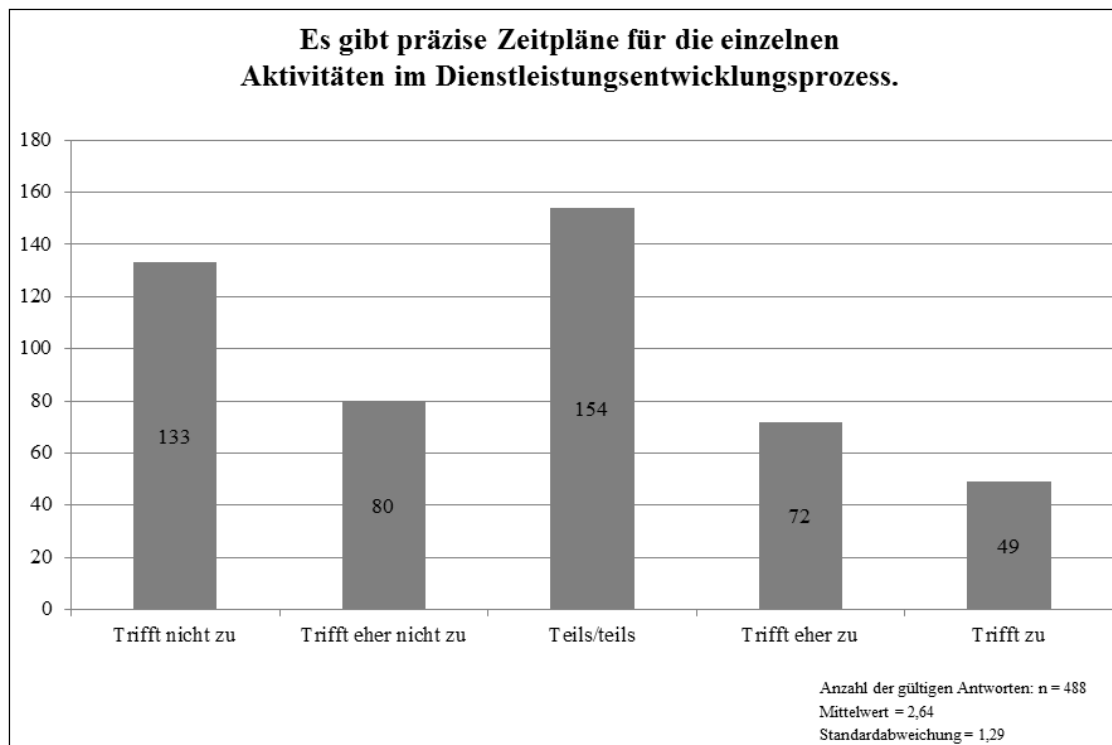


Abbildung 4: Umfrageergebnisse zur Existenz von Zeitplänen während einer Dienstleistungsentwicklung bei deutschen Logistikdienstleistern

Vergleicht man nun die erzielten Ergebnisse und bringt sie in einen inhaltlichen Zusammenhang, so lassen sich folgende Aussagen treffen. Erstens scheint es, dass die befragten Logistikdienstleister sowohl eine gewisse Kundenorientierung- wie auch Technologieorientierung aufweisen. Zusätzlich bestätigt ein großer Teil der Unternehmen, dass Mehrwertdienstleistungen eine hohe Bedeutung haben. Zweitens scheint es aber, dass es noch an einer Übersetzung dieser Überzeugungen in die taktische und operative Ebene fehlt. Die Prozessformalisierung bei der Entwicklung neuer Dienstleistungen ist gering, was sich im Fehlen von präzisen Zeitplänen für die einzelnen Entwicklungsaktivitäten ausdrückt. Zusätzlich schaffen es viele Logistikdienstleister nicht, ihre Kunden systematisch in die Ideengewinnung für neue Dienstleistungen einzubinden. Die Studienergebnisse deuten somit auf eine Lücke zwischen der strategischen Ausrichtung und der taktischen Managementebene bei den befragten Logistikdienstleistern hin. Für die Unternehmen gilt es, diese Lücke zu schließen. Zugehörige Managementempfehlungen finden sich im nächsten Kapitel des vorliegenden Beitrags.

5 Abgeleitete Managementempfehlungen für Logistikdienstleister

Aus den oben skizzierten Ergebnissen lässt sich eine Reihe von Managementempfehlungen ableiten, welche im Folgenden kurz beschrieben werden. Eine erste Empfehlung betrifft das Angebot an Mehrwertdienstleistungen. Wie gezeigt, plant nur ein geringer Anteil der Logistikdienstleister, künftig keine zusätzlichen Dienstleistungen anzubieten. Für den Moment zeigt sich aber auch, dass noch nicht alle Unternehmen Mehrwertdienstleistungen im Portfolio haben. D. h. aktuell besteht noch die Chance, sich durch einzigartige, innovative Dienstleistungen von der Konkurrenz zu unterscheiden, bevor sich einzelne Angebote zu Commodities entwickeln. Der einzelne Lo-

gistikdienstleister sollte sich in dieser Situation fragen, wie er sein Angebotsportfolio erweitern kann, um die Möglichkeit zur Differenzierung in der jetzigen Situation zu nutzen.

Eine zweite Empfehlung betrifft die strukturierte Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote. Mit der oben gezeigten Kunden- und Technologieorientierung ist der erste Schritt in Richtung eines differenzierten Angebotsportfolios getan. Allerdings fehlt es noch an einer Übertragung in die alltäglichen Routinen und Arbeitsabläufe. Abhilfe kann z. B. die Formalisierung des Dienstleistungsentwicklungsprozesses sein. Denkbar wären die Definition von Aktivitäten in Form eines Vorgehensmodells, die Einführung von Go-/No-Go-Entscheidungen nach jedem Entwicklungsschritt, die Vereinbarung von Zeitplänen für die Entwicklung und die Benennung eines Verantwortlichen. Die wissenschaftliche Profession des Service Engineering stellt hierfür die benötigten Inhalte und Erkenntnisse zur Verfügung.

Eine dritte Empfehlung zielt auf eine umfassendere Kundenintegration in die Ideengewinnung und die Dienstleistungsentwicklung ab. Logistikdienstleister sollten sich des kreativen Potenzials ihrer Kunden bewusst sein und sie als eine wertvolle Quelle für bisher unerfüllte Kundenbedarfe verstehen. Bereits jetzt stehen praxisgeprüfte Methoden zur Integration des Kunden über alle Schritte des Dienstleistungsentwicklungsprozesses zur Verfügung. Umfassende Listen finden sich z. B. bei *RAMASWAMY (1996)*, *RECKENFELDERBÄUMER UND BUSSE (2006)* und *EDVARDSSON ET AL. (2012)*.

6 Fazit, Einschränkungen und Ausblick

Das Angebot von innovativen Mehrwertdienstleistungen, z. B. auf Basis von AIDC-Technologien, kann eine Möglichkeit sein, um sich auf dem schwierigen Logistikmarkt von der Konkurrenz zu unterscheiden. Sie können die Grundlage für eine Differenzierungsstrategie sein. Allerdings muss für ihre Entwicklung ein passendes und ausgereiftes Innovationsmanagement in den Unternehmen vorhanden sein. Frühere Studie von *WAGNER (2008)* und darauf aufbauend *BUSSE (2010)* sowie die Ergebnisse der hier vorgestellten online-Umfrage belegen aber, dass es den Logistikdienstleistern vor allem noch an einem strukturierten Dienstleistungsentwicklungsprozess mangelt.

Einschränkungen des vorliegenden Beitrags betreffen vor allem die Methodik zur Durchführung der online-Umfrage. So ist die Rücklaufquote von 10,4% zwar sowohl akzeptabel wie auch typisch für die Logistikbranche, aber immer noch gering. Überdies wurde sich auf die Befragung von deutschen Logistikdienstleistern beschränkt. Dieses Vorgehen führt automatisch zu der Frage, ob die Ergebnisse für Unternehmen aus anderen Ländern identisch oder zumindest ähnlich sind und ob die Rückschlüsse somit auch für diese Logistikdienstleister gelten. Zusätzliche Kritik betrifft die quantitative Methode einer breitangelegten Umfrage mit dem Ziel einer großen Stichprobe. In der aktuellen Diskussion um den Einsatz und die Vor- und Nachteile bestimmter Forschungsmethoden, wird besonders im Bereich der Logistik- und Supply Chain Management-Wissenschaft zunehmend der Ruf nach mehr qualitativen Methoden laut.³³

³³ Vgl. Craighead et al., 2007, S. 38

Eine künftige Vertiefung der erzielten Ergebnisse durch Fallstudien kann hier einem Ausgleich zwischen qualitativen und quantitativen Methoden ermöglichen.

Im Rahmen der vorgestellten online-Umfrage wurde ein wertvoller Satz an primären Daten erhoben. Diesen gilt es in künftigen Forschungsvorhaben detaillierter auszuwerten, als es im Rahmen dieses Beitrags möglich ist. Interessant erscheint hierbei vor allem die statistische Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Dabei betreffen bisher ungeklärte Fragen die Beziehung zwischen der Kunden- und der Technologieorientierung und der Dienstleistungsorientierung sowie das Verhältnis zwischen Prozessformalisierungsgrad während der Entwicklung und der Dienstleistungsqualität. Die zugehörigen Wirkungsketten gilt es in künftiger wissenschaftlicher Arbeit zu untersuchen.

7 Literaturverzeichnis

- Armstrong, J. S.; Overton, T. S. (1977): Estimating nonresponse bias in mail surveys, in: *Journal of Marketing Research* 14(3), S. 396-402.
- Berglund, M.; van Laarhoven, P.; Sharman, G.; Wandel, S. (1999): Third-Party Logistics: Is There a Future?, in: *The International Journal of Logistics Management* 10(1), S. 59-70.
- Bienzeisler, B.; Freitag, M.; Hofmann, H.; Hübener, M. (2010): *Service Engineering internationaler Dienstleistungen*, Stuttgart.
- Bruhn, M. (2011): Commodities im Dienstleistungsbereich - Besonderheiten und Implikationen für das Marketing, in: Enke, M.; Geigenmüller, A. (Hrsg.): *Commodity Marketing. Grundlagen - Besonderheiten – Erfahrungen*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 59-77.
- Bullinger, H.-J.; Fähnrich, K.-P.; Meiren, T. (2003): Service Engineering - Methodical Development of new Service Products, in: *International Journal of Production Economics* 85(3), S. 275-287.
- Busse, C. (2010): A Procedure for Secondary Data Analysis: Innovation by Logistics Service Providers, in: *Journal of Supply Chain Management* 46(4), S. 44-58.
- Busse, C.; Wallenburg, C. M. (2011): Innovation management of logistics service providers. Foundations, review, and research agenda, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 41(2), S. 187-218.
- Cooper, R. G.; Easingwood, C. J.; Edgett, S.; Kleinschmidt, E. J.; Storey, C. (1994): What Distinguishes the Top Performing New Products in Financial Services, in: *Journal of Product Innovation Management* 11, S. 281-299.
- Craighead, C. W.; Hanna, J. B.; Gibson, B. J.; Meredith, J. R. (2007): Research approaches in logistics: Trends and alternative future directions, in: *The International Journal of Logistics Management* 18(1), S. 22-40.
- Davis, D. F.; Golicic, S. L.; Marquard, A. J. (2008): Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider?, in: *Industrial Marketing Management* 37, S. 218-227.
- Daugherty, P.; Chen, H.; Mattioda, D.; Grawe, S. (2009): Marketing/Logistics Relationships: Influence on Capabilities and Performance, in: *Journal of Business Logistics* 30(1), S. 1-18.
- de Brentani, U. (1991): Success Factors in Developing New Business Services, in: *European Journal of Marketing* 25(2), S. 33-59.
- DESTATIS (2013): Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Verzeichnis/GliederungKlassifikationWZ.html>, zuletzt geprüft am 28.08.2013.

- Deutsche Post AG (2009): Delivering Tomorrow. Customer Needs in 2020 and Beyond. A Global Delphi Study, Bonn.
- DHL (o. J.): Online verfügbar unter <http://smartsensor-temperature.dhl-innovation.com/>, zuletzt geprüft am 31.10.2013.
- Edvardsson, B.; Kristensson, P.; Magnusson, P.; Sundström, E. (2012): Customer integration within service development - A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions, in: *Technovation* 32(7-8), S. 419-429.
- Eversheim, W.; Liestmann, V.; Winkelmann, K. (2006): Anwendungspotenziale ingenieurwissenschaftlicher Methoden für das Service Engineering, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*, Berlin, S. 423-442.
- Flint, D. J.; Larsson, E.; Gammelgaard, B.; Mentzer, J. T. (2005): Logistics Innovation: A Customer Value-Oriented Social Process, in: *Journal of Business Logistics* 26(1), S. 113-147.
- Flint, D. J.; Larsson, E.; Gammelgaard, B. (2008): Exploring Processes for Customer Value Insights, Supply Chain Learning and Innovation: An International Study, in: *Journal of Business Logistics* 29(1), S. 257-281.
- Froehle, C. M.; Roth, A. V.; Chase, R. B.; Voss, C. A. (2000): Antecedents of New Service Development Effectiveness. An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices, in: *Journal of Service Research* 3(1), S. 3-17.
- Geretschläger, R. (2011): *Dienstleistungsinnovation bei den mobilen Diensten. Wie die Dienstleistung mit der Dienstleistung zum Klienten kommt*, Berlin.
- Göpfert, I.; Hillebrand, T. (2005): Innovationsmanagement für Logistikunternehmen, in: Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.): *Jahrbuch Logistik 2005*, Düsseldorf, S. 48-52.
- Haller, S. (2005): *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Hillebrand, C.; März, L. (2009): Modellierung von Produktplattformen für Logistikdienstleistungen, in: Thomas, O.; Nüttgens, M. (Hrsg.): *Dienstleistungsmodellierung. Methoden, Werkzeuge und Branchenlösungen*, Berlin, S. 17-34.
- Jaska, P.; Johnson, D. B.; Nalla, J.; Reddy, N.; Tadisina, R. (2010): Improved Customer Service Using RFID Technology, in: *EABR&ETLC Conference Proceedings*, S. 633-640.
- Kasper-Brauer, K.; Leischnig, A. (2011): Logistics Services - Ein Commodity als Differenzierungsfaktor, in: Enke, M.; Geigenmüller, A. (Hrsg.): *Commodity Marketing. Grundlagen - Besonderheiten - Erfahrungen*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 363-380.
- Kille, C.; Schwemmer, M. (2012): Die Top 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft, Ausgabe 2012/2013, Hamburg.
- Klaus, P.; Krieger, W.; Krupp, M. (Hrsg.) (2012): *Gabler Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse*, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Klausegger, C.; Salzberger, T. (2004): Entwicklung neuer Dienstleistungen und Unternehmenserfolg - Empirische Studie zur Analyse des Zusammenhangs von Innovationstätigkeit, Marktorientierung und Unternehmenserfolg am Beispiel Österreichischer Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Strauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsinnovationen. Forum Dienstleistungsmanagement*, Wiesbaden, S. 413-442.
- Langley, J.; van Dort, E.; Ang, A.; Sykes, S. R. (2005): 2005 Third-Party Logistics. Results and Findings of the 10th Annual Study, Atlanta.
- Lindell, M. K.; Whitney, D. J. (2001): Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs, in: *Journal of Applied Psychology* 86(1), S. 114-121.

- Lusch, R. F. (2011): Reframing Supply Chain Management: A Service-Dominant Logic Perspective, in: *Journal of Supply Chain Management* 47(1), S. 14-18.
- Meade, A. W.; Watson, A. M.; Kroustalis, C. M. (2007): Assessing Common Method Bias in Organizational Research, in: *Proceedings of the 22nd Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, S. 1-10.
- Meiren, T. (2006): *Service Engineering im Trend. Ergebnisse einer Studie unter technischen Dienstleistern*, Stuttgart.
- Oke, A. (2008): Barriers to Innovation Management in Logistics Service Providers, in: Wagner, S. M.; Busse, C. (Hrsg.): *Managing innovation. The new competitive edge for logistics service providers*, Bern, S. 13-30.
- Podsakoff, P. M.; Organ, D. W. (1986): Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects, in: *Journal of Management* 12(4), S. 531-544.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J.-Y.; Podsakoff, N. P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: *Journal of Applied Psychology* 88(5), S. 879-903.
- Preiß, H.; Weber, L. (2012): Radio Technology-based Value Added Services in the German Transportation Industry - A Comparison between Market Offers and Customer Demands, in: Blecker, T.; Kersten, W.; Ringle, C. M. (Hrsg.): *Pioneering Supply Chain Design. A Comprehensive Insight into Emerging Trends, Technologies and Applications*, Lohmar, S. 131-146.
- Ramaswamy, R. (1996): *Design and management of service processes. Keeping customers for life*, Reading.
- Reckenfelderbäumer, M.; Busse, D. (2006): Kundenmitwirkung bei der Entwicklung von industriellen Dienstleistungen - eine phasenbezogene Analyse, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): *Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*, Berlin, S. 141-166.
- Simmons, M. R. (2005): *Twilight in the desert. The coming Saudi oil shock and the world economy*, Hoboken.
- Soinio, J.; Tanskanen, K.; Finne, M. (2012): How logistics-service providers can develop value-added services for SMEs: a dyadic perspective, in: *The International Journal of Logistics Management* 23(1), S. 31-49.
- Thomas, O.; Walter, P.; Loos, P. (2010): Konstruktion und Anwendung einer Entwicklungsmethodik für Product-Service-Systems, in: Thomas, O.; Loos, P.; Nüttgens, M. (Hrsg.): *Hybride Wertschöpfung. Mobile Anwendungssysteme für effiziente Dienstleistungsprozesse im technischen Kundendienst*, Berlin, S. 61-81.
- van Husen, C.; Opitz, M.; Böttcher, M.; Meyer, K. (2005): *Co-Design von Software und Services. Studie zur Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen in deutschen Unternehmen*, Stuttgart.
- Wagner, S. M. (2008): Innovation Management in the German Transportation Industry, in: *Journal of Business Logistics* 29(2), S. 215-231.
- Wagner, S. M.; Franklin, J. R. (2008): Why LSPs don't leverage innovations, in: *Supply Chain Quarterly* 4, S. 66-71.
- Wagner, S. M.; Kemmerling, R. (2010): Handling Nonresponse in Logistics Research, in: *Journal of Business Logistics* 31(2), S. 357-381.
- Wallenburg, C. M. (2009): Innovation in logistics outsourcing relationships: proactive improvement by logistics service providers as a driver of customer loyalty, in: *Journal of Supply Chain Management* 45(2), S. 75-93.

- Wilding, R.; Juriado, R. (2004): Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34(8), S. 628-644.