

DER STAND DER DIGITALISIERUNG IN DER TEMPERATURGEFÜHRTEN LOGISTIK



Dr. Raphael Pfarrer,
Manager Logistics
raphael.pfarrer@eraneos.com

Die Umfrage zeigt: Digitalisierung in der Logistik wird immer wichtiger. Die Strategie gilt als Voraussetzung für den Erfolg.



Nicholas Allan,
Senior Consultant
nicholas.allan@eraneos.com

Eine Umfrage unter 32 Logistikunternehmen zeigt, dass die Digitalisierung immer wichtiger wird, obwohl mehr als die Hälfte der Unternehmen keine digitale Strategie hat. Die Teilnehmer nannten den Mangel an geeigneten Mitarbeitern als Haupthindernis für die Digitalisierung. Die Investitionen konzentrieren sich auf die Verbesserung der Kernprozesse und der Kundenbindung. Auf der anderen Seite investieren viele Unternehmen noch nicht in Bereiche wie Echtzeitdaten und Datenanalytik.

Eraneos Switzerland AG
info.ch@eraneos.com
eraneos.com

Einführung

Logistikunternehmen stehen unter dem Druck, sowohl mehr Transparenz zu schaffen als auch die Preise zu senken. Die Digitalisierung der Lieferketten sollte sowohl die Gesamtproduktivität erhöhen als auch die Transparenz durch den einfacheren Datenaustausch zwischen den Beteiligten verbessern.

Der SVTL (Schweizerischer Verband für temperaturgeführte Logistik; www.svtl.ch), dessen Mitglieder hauptsächlich in der Lebensmittellogistik tätig sind, möchte den digitalen Reifegrad seiner Mitglieder verstehen. Zu diesem Zweck hat der SVTL Eraneos beauftragt, eine Umfrage unter seinen Mitgliedern durchzuführen, um deren Digitalisierungsgrad zu ermitteln.

Wir wollten herausfinden, wie die Unternehmen ihre Digitalisierungskapazitäten einschätzen. Wo investieren sie? Verfolgen sie eine explizite digitale Strategie? Darüber hinaus wollten wir die Geschichten hinter den Zahlen erfahren.

Zu diesem Zweck haben wir die Mitglieder des SVTL befragt und mit sechs Mitgliedern vertiefende Interviews geführt.

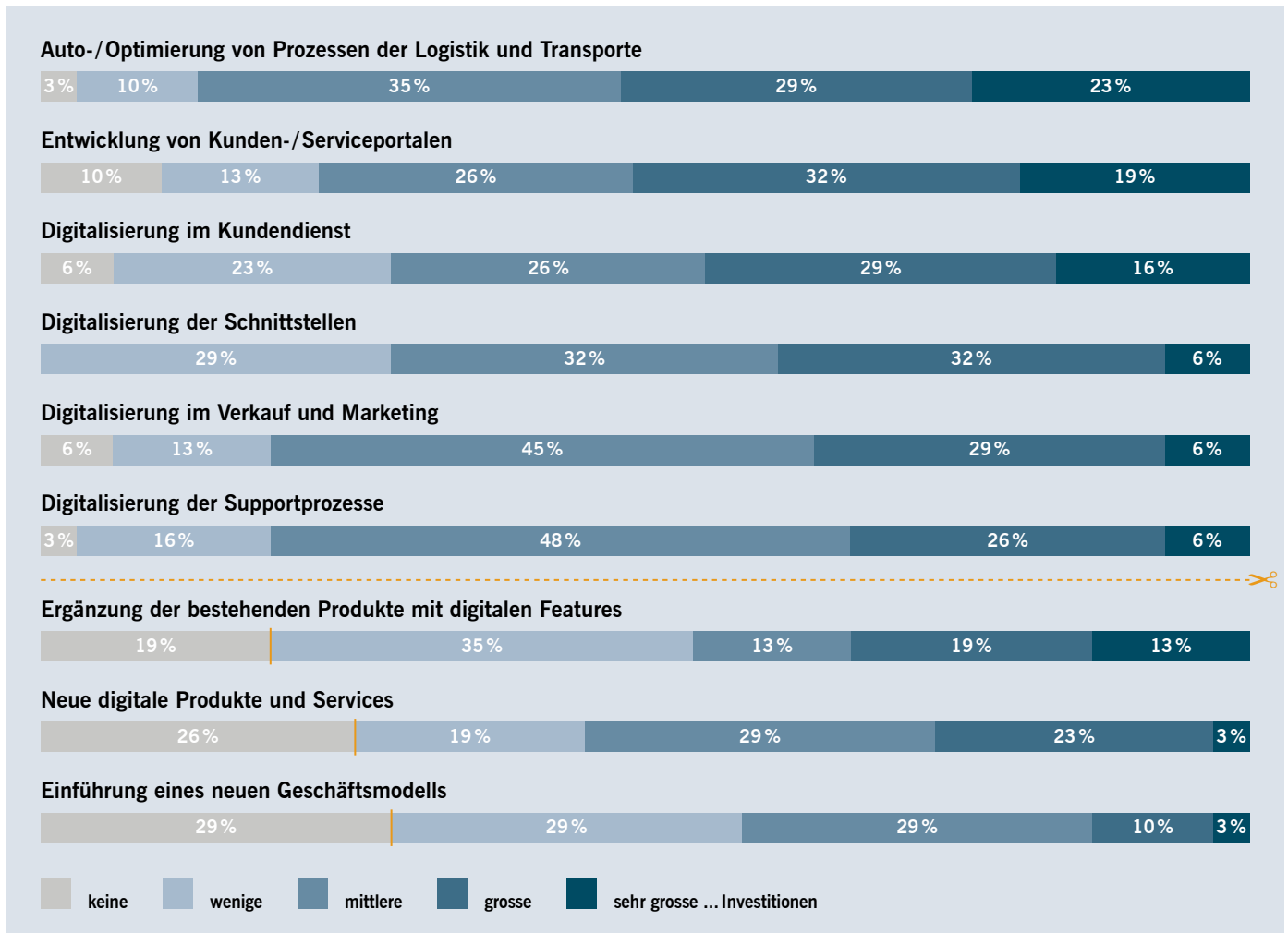
Methoden

Online-Umfrage

Die quantitativen Daten haben wir mittels einer Online-Umfrage erhoben, die wir unter den Mitgliedern des SVTL verteilt haben. Die Umfrage umfasste 15 Fragen, die von 32 Teilnehmern ausgefüllt wurden, von denen 25 Vollmitglieder des SVTL waren. Angesichts der Tatsache, dass der SVTL 72 Mitglieder hat, von denen 35 Vollmitglieder sind (die anderen 37 sind Fördermitglieder), bedeutete das, dass 71 % der Vollmitglieder geantwortet haben. Fast drei Viertel der Teilnehmer haben eine Position in der Geschäftsleitung ihres Unternehmens inne. Diese Unternehmen decken ein breites Spektrum ab, von kleinen Firmen mit einer Handvoll Mitarbeitern bis hin zu grossen multinationalen Konzernen mit über 5'000 Beschäftigten.

Interviews

Um einen qualitativen Beitrag zu leisten, konnten die Umfrageteilnehmer ihr Interesse an einer Befragung zur Digitalisierung der Logistik bekunden. Für diese Diskussionen haben wir Fragen vorbereitet, die auf den Gesamtergebnissen der Umfrage basieren. Wir haben diesen Gesprächen jedoch ihren Lauf gelassen, damit wir von den Erkenntnissen der Teilnehmer profitieren konnten, die über den Rahmen unserer Befragung hinausgingen. Wir haben diese Interviews mit sechs unserer Umfrageteilnehmer geführt, die ein breites Spektrum von Unternehmen der Logistikbranche abdecken, von der Spedition bis hin zur Logistikausbildung, mit einer Mitarbeiterzahl von einigen Dutzend bis hin zu mehreren Tausend und einer Bandbreite von lokalen Spezialisten bis hin zu grossen multinationalen Unternehmen.



Aufgrund des qualitativen Charakters der Interviews haben wir die Ergebnisse in die anschliessende Diskussion einbezogen.

Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass die Digitalisierung für die Befragten ein wichtiges Thema ist. In der Tat gaben 87% von ihnen an, dass die Digitalisierung zu ihren 10 wichtigsten strategischen Themen gehört. Allerdings gaben 60% auch zu, keine digitale Strategie zu haben. Das Fehlen einer digitalen Strategie wurde jedoch nicht als Haupthindernis für die Förderung der Digitalisierung angesehen. Fast die Hälfte der Befragten gab an, dass sie nicht über genügend Mitarbeiter für die Durchführung ihrer Digitalisierungsprogramme verfügt.

Darüber hinaus gab mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen an, dass sie über zahlreiche Digitalisierungsprojekte und verschiedene Prozesse und Rollen zur Steuerung der Digitalisierung verfügt, die sich jedoch meist noch in der Entwicklung befinden und noch nicht fest in die Geschäftsabläufe integriert sind.

Die Digitalisierung der internen Prozesse und der Schnittstellen zu den Kunden wurde von über 90% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Die Entwicklung von digitalen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen wurde von 65% als wichtig oder

sehr wichtig eingestuft. Ob Prozesse, Schnittstellen oder neue Produkte, rund die Hälfte der Teilnehmer gab an, dass die Digitalisierung dieser Bereiche an Bedeutung gewonnen hat, während die andere Hälfte angab, dass die Bedeutung gleichgeblieben ist. Niemand gab an, dass die Bedeutung abgenommen hat.

Das wird durch die Antwort bestätigt, dass für 72% der Befragten die Digitalisierung in den letzten Jahren noch wichtiger geworden ist und dass für 88% der Befragten die jüngsten wirtschaftlichen Unsicherheiten wenig bis gar keinen Einfluss auf die Einstellung von Digitalisierungsprojekten hatten.

Während 65% der Teilnehmer die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle als wichtig bezeichneten, gaben höchstens 22% der Teilnehmer an, dass in die Bereiche, die mit solchen neuen Produkten usw. zusammenhängen, grosse bis sehr grosse Investitionen fließen (Abbildung 1). Andererseits gaben 52% der Befragten an, dass grosse oder sehr grosse Investitionen in die Entwicklung digitaler Portale sowie in die Optimierung von Logistik- und Transportprozessen getätigt werden. Alle Teilnehmer gaben an, dass sie zumindest geringfügig in die Digitalisierung der Kundenschnittstelle investieren; in allen anderen Bereichen gaben zumindest einige Teilnehmer an, keine Investitionen zu tätigen. Die Ergebnisse zeigen

Abbildung 1:
In welchen Digitalisierungsbereichen tätigen Sie derzeit die grössten Investitionen?
(Quelle: Autoren)

ein deutliches Gefälle zwischen den Investitionen in die Digitalisierung von Kernprozessen und Kundenschnittstellen und den Investitionen in neue digital gesteuerte Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle.

Während sich der vorherige Abschnitt auf Investitionen in Unternehmensbereiche konzentrierte, fragten wir die Teilnehmer anschliessend nach ihren Investitionen in bestimmte Technologiebereiche (Abbildung 2). Hier zeigte sich eine klare Präferenz für grosse bis sehr grosse Investitionen in grundlegende Unternehmenstechnologien wie ERP, CMS und TMS. Danach folgten Investitionen in Bereiche, die mit der Bindung von Kunden und Partnern zusammenhängen. Auf der anderen Seite investierten 29 % der Unternehmen nicht in die Datenanalyse, 26 % nicht in das Internet der Dinge und 23 % nicht in kommunikationsbezogene Technologien. Am wenigsten wurde in den Bereich Blockchain, intelligente Verträge und Ähnliches investiert. 45 % der Befragten gaben an, dass sie keine Investitionen tätigen würden.

Wir haben diese Investitionsskalen nicht definiert, sondern wollten vielmehr verstehen, wie Unternehmen relativ in verschiedene Bereiche der Digitalisierung investieren.

Diskussion

Digitalisierungsprojekte neigen dazu, zunächst organisch zu wachsen. Ein Bereich eines Unternehmens wird versuchen, ein Problem durch den Einsatz von Technologie zu lösen. Ein anderer Bereich wird etwas Ähnliches tun. So entstehen Digitalisierungsprojekte rund um das Unternehmen als Teile des Unternehmens. Sie versuchen, ihre isolierten und funktionalen Probleme zu lösen. Diese unkoordinierten Projekte können zu doppelten Anstrengungen und Insellösungen führen. Diese Projekte mögen zwar bestimmte Probleme lösen, aber sie werden wahrscheinlich nicht das gesamte Unternehmen verändern.

Unsere Umfrage zeigt, dass die Digitalisierung immer wichtiger wird und ganz oben auf der strategischen Agenda des Managements steht, dass aber 60 % der Befragten keine digitale Strategie haben. Die Umfrage-

teilnehmer stufen die digitale Reife ihrer Unternehmen überwiegend als in der Aufbauphase befindlich ein. Diese Antworten deuten darauf hin, dass die Unternehmen Gefahr laufen, auf das oben beschriebene Problem von organisch gewachsenen Insellösungen zu stossen, was auch in unseren Interviews deutlich wurde.

Die Untersuchung bestätigte, dass je grösser das Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass es über eine digitale Strategie und entsprechende Funktionen (z. B. einen CIO, CDO oder CTO) verfügt, um die Digitalisierung zu leiten. Eine explizite digitale Strategie hilft Logistikunternehmen jeder Grösse. Sie zwingt die Unternehmen, alle ihre bestehenden Digitalisierungsinitiativen zu überprüfen. Sie stellen häufig fest, dass ihr Schwerpunkt auf der Digitalisierung interner Prozesse liegt, was zu dem im ersten Absatz dieses Abschnitts beschriebenen anfänglichen Bottom-up-Wachstum der Digitalisierung passt. Ausserdem stellen sie häufig fest, dass sie erheblich in Kundenschnittstellen investieren. Allerdings investieren fast alle Unternehmen relativ wenig in neue Produkte und Dienstleistungen oder in die Digitalisierung bestehender Produkte, da sich solche Projekte nur schwer organisch initiieren lassen. Diese Trends sind in unseren Umfrageergebnissen sichtbar.

Diese Tendenz zeigt sich auch bei den Investitionen in spezifische Technologien. Da unsere Umfrageteilnehmer Mitarbeiter eines Unternehmens sind, das sich mit temperaturgeführter Logistik beschäftigt, würden wir einerseits höhere Investitionen in Kommunikations- und IoT-Technologien erwarten, da die Digitalisierung von temperaturgeführten Sendungen dem Wunsch der Kunden nach Echtzeit-Informationen über diese Transporte entsprechen würde. Andererseits gaben die Befragten an, dass der unternehmensweite Koordinierungsaufwand, wie die Ausstattung der einzelnen Sendungen, die Schulung der Mitarbeiter, das Management der Geräte und die Integration der daraus resultierenden Daten, sie von der Entwicklung solcher Dienste abhielt.

Der Mangel an Investitionen in die Datenanalyse (Abbildung 2) hat uns ebenfalls überrascht: 29 % der Teilnehmer gaben an, keine Investitionen zu tätigen; Nur 6 % werden erhebliche Investitionen tätigen. Angesichts der Menge an strukturierten Daten, die von Logistikunternehmen erzeugt werden, hatten wir erwartet, dass mehr Teilnehmer an der Analyse dieser Daten interessiert sind. Die Unternehmen wiesen auf die Herausforderung hin, Bewerber mit fortgeschrittenen Datenanalysefähigkeiten für die Logistikbranche zu gewinnen, und auf die Schwierigkeit, auf die Ergebnisse von Analysen zu reagieren. Logistikunternehmen sind Teil langer Wertschöpfungsketten und können viele der Faktoren nicht beeinflussen. Daher wird die Datenanalyse nicht als lohnenswert für erhebliche Investitionen angesehen.

In unseren Interviews wurde deutlich, dass Unternehmen ohne digitale Strategien eher reaktiv in die Digitalisierung investieren, um Probleme zu lösen, als dass sie ein Portfolio von Projekten auswählen, die aktiv zu ihren

5 Tipps für eine erfolgreiche Digitalisierung

1. Bestandsaufnahme: Welche Digitalisierungsprojekte laufen und wo?
2. Unterstützung der Strategie: Wie sieht die Unternehmensstrategie aus? Welche Digitalisierungsprojekte würden diese Strategie unterstützen?
3. Unterstützung von oben: Der Wandel gelingt nur, wenn die oberste Führungsebene die Verantwortung übernimmt.
4. Rollen und Verantwortung: Wer ist für die Daten verantwortlich? Wer ist für die Systeme verantwortlich? Wie muss sich das Unternehmen verändern?
5. Akzeptieren, dass der Weg nicht geradlinig verläuft: Selbst bei der besten digitalen Strategie werden neue Probleme auftauchen. Die Projekte werden nicht in der optimalen Reihenfolge durchgeführt.

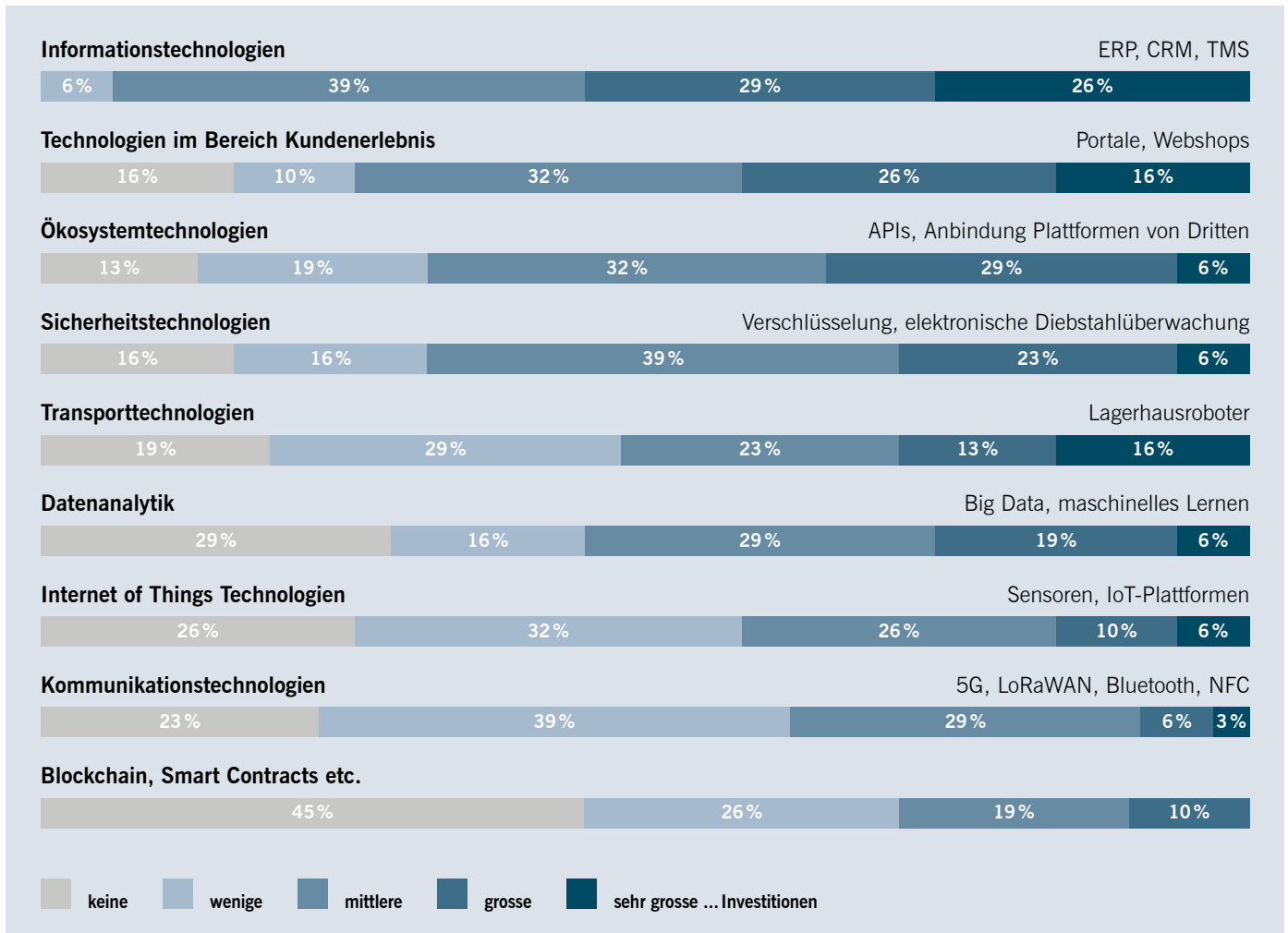


Abbildung 2:
In welchem Umfang
tätigt Ihr Unternehmen
derzeit Investitionen
in die nachfolgenden
Technologien?
(Quelle: Autoren)

strategischen Zielen beitragen. Wie bereits erwähnt, zwingt die Ausarbeitung einer digitalen Strategie die Unternehmen dazu, herauszufinden, wo sie derzeit investieren und dies mit ihrer Unternehmensstrategie zu vergleichen.

Im Allgemeinen neigen Unternehmen dazu, sich unbewusst auf bestimmte Bereiche zu konzentrieren und Projekte in anderen Bereichen, die zu ihren strategischen Zielen beitragen würden, zu vernachlässigen.

Wir haben mit einem mittelständischen Unternehmen (rund 200 Mitarbeiter) gesprochen, das eine explizite digitale Strategie entwickelt hat. Diese Massnahme ermöglichte es Ihnen, einen koordinierten Ansatz zu verfolgen, um von Netzwerklauferwerken und Excel-gesteuerten Arbeitsabläufen auf digitale Plattformen wie Salesforce und Microsoft 365 umzusteigen. Das wiederum ermöglichte ihnen die Entwicklung eines Kundenportals. Nur weil sie zuerst die Strategie ihres Unternehmens festlegten und dann überlegten, welche Digitalisierungsprojekte geeignet sind, konnten sie ihre strategischen Ziele relativ schnell erreichen.

Dieses Unternehmen wies jedoch auch darauf hin, dass es mehrere Projekte parallel und nicht in der idealen Reihenfolge durchführte. Das lag oft daran, dass der Beginn eines Projekts digitale Mängel in anderen Bereichen aufdeckte, die ebenfalls behoben werden mussten.

Ebenso wichtig für die Ermöglichung einer unternehmensverändernden Digitalisierung ist die Herausforderung, die Geschäftsprozesse zur Unterstützung der Digitalisierung umzugestalten. Die meisten Digitalisierungsprojekte unterstützen zunächst bestehende Unternehmensprozesse. Sobald Unternehmen jedoch zu umfassenderen Digitalisierungsprojekten übergehen, kommt es zu einem Rollentausch; Die Unternehmensprozesse müssen sich ändern, um die Digitalisierung zu unterstützen. Sowohl grosse als auch kleine Unternehmen betonten in unseren Interviews, dass die Digitalisierung ein Bereich ist, in dem das Engagement der obersten Führungsebene von entscheidender Bedeutung ist, da dieser Rollentausch nicht nur die bestehenden Abläufe des Unternehmens ändert, sondern auch den organisatorischen Aufbau in Frage stellt.

Alle Unternehmen, die wir im Rahmen dieser Studie befragt haben, betonten, wie wichtig es ist, dass sich die Unternehmensleitung für die Digitalisierung einsetzt. Anderenfalls werden digitale Initiativen, wie bereits erwähnt, nur an den bestehenden Prozessen herumdoktern. Eine unternehmensverändernde Digitalisierung ist nur mit einer klaren Strategie und dem Engagement der Unternehmensleitung möglich.

Eine erfolgreiche Digitalisierung erfordert tatsächlich neue Rollen und Verantwortlichkeiten. Daten sind für

die Digitalisierung von entscheidender Bedeutung, doch häufig wird die Verantwortung für die Daten und ihre Aktualisierung nicht ausdrücklich zugewiesen. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen noch dabei sind, Prozesse, Rollen und Managementinstrumente für das Management von Digitalisierungsprojekten und -portfolios aufzubauen. Die «Digitalisierung» setzt voraus, dass das gesamte Unternehmen in der Lage ist, Projekte und deren Folgen zu verstehen und zu steuern. Ein mittelständisches Unternehmen hat nun eine kritische Masse an Digitalisierungsprojekten, was bedeutet, dass sie erstens eine Projektorganisation benötigen, die in der Lage ist, ein Portfolio solcher Projekte zu verwalten, und zweitens eine Organisation, die in der Lage ist, die daraus resultierenden Anwendungen und Prozesse zu betreiben und zu warten.

Allerdings wurde auch die Schwierigkeit, Mitarbeiter einzustellen, als Hindernis für die Verbesserung der digitalen Reife der befragten Unternehmen genannt. Mehrere Befragte haben darüber nachgedacht, ob das Image der Logistikbranche ein Hindernis für die Rekrutierung darstellt; betrachten potenzielle Bewerber Logistikunternehmen überhaupt als Arbeitgeber, die interessante Arbeitsplätze im Bereich der Digitalisierung bieten können? Die Arbeit mit Altsystemen und -technologien wurde ebenfalls als unattraktiv hervorgehoben. Darüber hinaus wird die Tatsache, dass viele Büros von Logistikunternehmen ausserhalb städtischer Gebiete liegen, als potenzielles Hindernis für die Einstellung von Mitarbeitern angesehen.

Schlussfolgerung

Die Digitalisierung wird von den meisten Befragten eindeutig als immer wichtiger angesehen. Die temperaturgeführte Logistikbranche konzentriert sich, wie viele andere auch, auf den Aufbau einer digitalen Grundlage, anstatt sich auf digital gesteuerte Dienstleistungen und Projekte auszudehnen. Das spiegelt den geringen digitalen Reifegrad der Unternehmen wider.

Dr. Raphael Pfarrer ist ausgewiesener Supply-Chain-, Logistik- und Beschaffungsexperte mit langjähriger Führungs- und Beratungserfahrung auf Kader- und Geschäftsleitungsebene in Unternehmen und Nonprofit-Organisationen in den Bereichen Medtech, Food, Near-Food oder Fashion, in denen er zahlreiche Management- und IT-Consulting-Grossprojekte geleitet hat.

Nicholas Allan ist Senior Consultant bei Eraneos mit Fokus auf die Digitalisierung der Logistik. Vor Eraneos hat er bei DSV und Panalpina im IT-Management gearbeitet.

Nur wenige Unternehmen gaben an, eine digitale Strategie zu haben. Eine digitale Strategie klingt zwar nach einer Anforderung für Unternehmen, die sich in einem fortgeschrittenen Stadium der Digitalisierung befinden, doch in Wirklichkeit brauchen auch Unternehmen, die ihre digitalen Grundlagen aufbauen, eine digitale Strategie. Sie müssen sicherstellen, dass sie auf koordinierte Weise das richtige Fundament schaffen und digitale Projekte nicht einfach isoliert angehen. Die Korrektur von Fundamenten physischer Gebäude ist eine Herausforderung; die Korrektur digitaler Fundamente ist ebenso schwierig, vielleicht sogar noch schwieriger.

Dank

Die Autoren sind allen Teilnehmern sehr dankbar, dass sie sich die Zeit genommen haben, unseren Fragebogen auszufüllen. Unser besonderer Dank gilt denjenigen, die sich zu Interviews bereit erklärt haben, die nicht nur den Kontext ergänzen haben, sondern uns auch so viele Geschichten und Anekdoten geliefert haben, dass wir ein kleines Buch hätten schreiben können. Schliesslich gilt unser grösster Dank Georg Burkhardt vom SVTL, der diesen Prozess von Anfang bis Ende ermöglicht und unterstützt hat.

Literaturverzeichnis

Hauri, Philip und Ricken, Boris: *Umfrage Digitalstrategie*. Zürich; Industrie 2025 & AWK Group AG, 2021