



Foto © 2016 Veloblitz Archiv

## Logistikinnovation ethisch gestalten

- Format** 120-minütiger Workshop mit der Geschäftsleitung von Urban Logistics und zwei externen Fachpersonen
- Ort** Firmensitz Urban Logistics, Basel
- Output**
- Mapping der Werte, an denen sich die Entwicklung von Urban Logistics orientiert
  - Beschreibung der Ziele, die Urban Logistics als integrierter Dachdienstleister und Facilitator für die «letzte Meile» als Logistikinnovation auf der identifizierten Wertegrundlage verfolgt
  - Definition der zentralen Prioritäten für die wertebasierte Weiterentwicklung von Urban Logistics
- Follow-up**
- Mapping der erarbeiteten Resultate
  - Entwicklung eines Wertennarrativs für eine nachhaltige City-Logistik
  - Workshop in Federführung Urban Logistics zur Festlegung der strategischen Weiterentwicklung

«Der Workshop hat uns die Möglichkeit gegeben, die Wertebasis, auf der wir operieren, zu klären. Diese Wertebasis liegt unserer Identität und unseren Alleinstellungsmerkmalen zugrunde. Der Workshop hat uns vor Augen geführt, was wir benötigen, um die Vision einer 'value-driven urban logistics' zu realisieren.»

Jérôme Thiriet, Mitglied der Geschäftsleitung Urban Logistics

Die sogenannte «**letzte Meile**», auf der Waren in einem letzten Schritt in der Lieferkette von Warenlagern zu den Kund\*innen befördert werden, wird in der städtischen Logistik immer wichtiger. Entsprechend titelte beispielsweise die Neue Zürcher Zeitung im April 2018: «In den Städten geht die Post ab.» Der Trend geht Hand in Hand mit dem Erstarren des Online-Shopping und damit verbundenen immer kürzeren Lieferfristen, die Händler\*innen ihren Kund\*innen garantieren.

Für die Lieferunternehmen, darunter die vor allem im urbanen Umfeld etablierten Fahrradkuriere, ist dieser Trend Chance und Herausforderung zugleich: Mit ihren über lange Jahre erworbenen Kompetenzen und ihrer Erfahrung sowie einer funktionierenden, auf Geschwindigkeit ausgerichteten Lieferkette sind sie für die urbane Logistik der letzten Meile prädestiniert. Dies umso mehr, als einer umweltfreundlichen, auf kleine Fahrzeuge setzenden städtischen Mobilität die Zukunft gehört.

Zugleich rufen die wirtschaftlichen Perspektiven und die Möglichkeiten der Integration von technologischen Systemen (Plattformen der Online-Shops und Dispatching-Systeme der Logistikfirmen) **neue Akteure** auf den Plan, die sich oftmals in erster Linie der Plattformintegration verschreiben. Die Logistik ist darin zwar ein wichtiger Teil, damit das Business Modell funktioniert, die Wertschöpfung geschieht jedoch nicht dort, sondern in der technischen Anbindung von Shops und dem Verkauf von Software. Diese Technologie-basierten Startups begegnen den etablierten Velokurierfirmen einerseits als direkte Konkurrenz, andererseits als mögliche Quelle grösserer Auftragsvolumina, wenn auch meist mit sehr geringen Margenversprechen. Viele Tech-Startups vertreten andere zentrale Werte als die etablierten Velokurierfirmen, speziell in Bezug auf den Gemeinschaftsgeist und die Mitarbeiterverbundenheit. **Entsprechend sind die etablierten Firmen ihrerseits einem hohen Innovationsdruck ausgesetzt und stehen vor der Wahl mit den neuen Herausforderern zu kooperieren oder diese zu konkurrieren.**

Jérôme Thiriet (Kurierzentrale GmbH, Basel) und Katharina Brandenberger (Genossenschaft Veloblitz, Zürich) sind langjährige Mitglieder in der Geschäftsleitung von je einem Velokurierunternehmen. Als Antwort auf die erwähnte Mischung aus Chancen und Herausforderungen haben sie 2016 die Urban Logistics GmbH gegründet. Der damit entstehende Verbund von Velokurierfirmen erlaubt es diesen, ihre Position auf der letzten Meile proaktiv weiterzuentwickeln, ohne die starke Identität der Branche und die im Lauf der Zeit gewachsenen Wertorientierungen – namentlich mit Blick auf die Mitarbeitenden – dem Innovationsdruck preisgeben zu müssen.

# Wertorientierung in der City-Logistik

Für die etablierten Kurierdienstleister stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie sie in den Markt einsteigen können, der sich im Bereich des **Same-Day-Delivery** eröffnet, ohne von wichtigen Grundsätzen abzurücken, die zu Identitätsmerkmalen und eigentlichen USPs der Branche gehören. Diese haben mit einer **starken Werteverankerung** zu tun. Deshalb ist Urban Logistics gemeinsam mit ethix – Lab für Innovationsethik in einen Prozess für die Weiterentwicklung des Unternehmens eingetreten, in der innovative Herangehensweisen, ökonomische Perspektiven und ethische Grundsätze in einem produktiven Einklang stehen.

Hierzu wurden in einem ersten Schritt in einem **interaktiven Workshop** mithilfe des **ethix Werte-Canvas** die Werte erhoben, an denen sich die Fahrradkurierbranche und spezifisch Urban Logistics orientieren. Dabei wurde deutlich, dass vor allem die Befähigung und langfristige Einbindung der Mitarbeitenden einen zentralen Wert von Urban Logistics darstellen. Nur mit einer guten Mitarbeiterbindung und Motivation gelingt es, exzellente Qualität bei den Kurierdienstlieferungen aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig stehen für Urban Logistics naheliegende Werte wie die **Kundenorientierung, Innovationsgeist und Transparenz** im Zentrum.

Anschliessend wurden die erhobenen Werte von den Teilnehmenden konkretisiert und im Hinblick auf die Entwicklungen in der City-Logistik spezifiziert. Dies lenkte die Diskussion unverzüglich auf die Frage nach den Zielen, die mit einer Weiterentwicklung von Urban Logistics verbunden sein sollten. Unstrittig war dabei, dass Urban Logistics aus einer starken und glaubwürdigen Position heraus diese Weiterentwicklung und damit verbundene Innovationen antreiben und lenken kann. Voraussetzung dafür ist, dass die Firma als Verbund zentraler Akteure der Branche auftritt, von diesen aktiv getragen wird und den Akteuren gleichzeitig relevante Dienstleistungen anbieten kann.

«Der Workshop hat verdeutlicht, dass Urban Logistics sowohl über Erfahrung als auch Weitsicht verfügt. Wir wollen die City-Logistik der Zukunft mitgestalten. Innovative Lösungen, Kostenwahrheit und Street Credibility sind uns wichtig und können zur Basis der Geschäftserfolgs werden.»

Katharina Brandenberger, Mitglied der Geschäftsleitung Urban Logistics

## Schlüsselwerte

Als eigentliche Schlüsselwerte, die von Seiten der Firma auch als Value Proposition genutzt werden können, wurden im Rahmen der Diskussion einerseits das Konzept der **Nachhaltigkeit**, andererseits das Prinzip der **Verantwortung** diskutiert. Beide beziehen sich auf eine ökonomische, eine ökologische und eine soziale Dimension.

Hinsichtlich der sozialen Dimension ist in der Branche die **Position der Mitarbeitenden** von besonderer Bedeutung. Für Urban Logistics steht in diesem Umfeld eine Wertorientierung im Zentrum, die Verantwortung für die Mitarbeitenden – auch in einer langfristigen Perspektive – als wichtigen Bestandteil eines nachhaltigen zukünftigen Geschäftsmodells der City-Logistik betrachtet. Ein wichtiges Ziel von Urban Logistics ist es deshalb, im veränderten Marktumfeld auch weiterhin Mitarbeitenden dauerhaft sichere Perspektiven zu eröffnen. Der Einstieg ins Same-Day-Delivery soll deshalb langfristige Geschäftsmöglichkeiten eröffnen.

Ein Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust, der aus der ungenügenden Beachtung jener Werte resultieren würde, die auf die Mitarbeitenden bezogen sind, wurde denn auch als wichtigstes ethisches Risiko identifiziert, mit dem das Unternehmen im Kontext der Innovation konfrontiert ist.

Die zentrale soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand mit ökologischer und ökonomischer Verantwortung. Velokurierdienste bieten inhärent ökologische Varianten im Bereich des innerstädtischen Same-Day-Delivery, da sie ressourcensparende und zugleich schnelle Dienstleistungen anbieten können. Diese ökologische Nachhaltigkeit, zusammen mit der sozialen Verantwortung, dient deshalb auch als **ethischer USP gegenüber den Kundinnen und Kunden** und trägt damit zur ökonomischen Nachhaltigkeit bei.

Im Resultat ergab sich die Folgerung, dass Urban Logistics nicht nur bezüglich der eigenen Geschäftstätigkeit, sondern auch in einer **Vordenkerinnenrolle für die anstehenden Innovationen in der City-Logistik** eine wichtige Position einnimmt. Diese Rolle, so die anwesenden Verantwortlichen, gelte es im Zuge des Weiterentwicklungsprozesses der Organisation ebenfalls zu stärken.

## Follow-up

Auf der Grundlage der Resultate des Workshops widmet sich Urban Logistics als Follow-up der Schärfung des Geschäftsmodells unter gleichzeitiger Wahrnehmung seiner als Schlüsselwert identifizierten Verantwortung. Zielsetzung ist es, eine «value-driven urban logistics» zu konkretisieren.

Als weitere Elemente eines Follow-up bieten sich an:

- Entwicklung eines ausführlicheren **Wertenarrativs** von Urban Logistics für die interne und gegebenenfalls externe Kommunikation: Eine ausführliche Darstellung der Werte, an denen sich Urban Logistics im Kontext der «value-driven urban logistics» orientiert, dient der Vermittlung des Ansatzes innerhalb des Verbunds und gegenüber Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden.
- Workshops mit den Verbundpartnern zur Konkretisierung des Werteansatzes: In kurzen Workshops machen sich die Verbundpartner mit dem Ansatz der «value-driven urban logistics» vertraut, sodass sie diesen als Value Proposition von Urban Logistics und der einzelnen Partnerunternehmen zu nutzen wissen.
- «Cogito-Workshops» mit interessierten Mitarbeitenden: Wichtige Botschafterinnen und Botschafter von Kurierunternehmen sind die einzelnen Mitarbeitenden im täglichen Kontakt mit Kundinnen und Kunden und als Aushängeschilder 'auf der Strasse'. Ihnen soll bei Interesse deshalb ebenfalls die Möglichkeit gegeben werden, sich mit dem Ansatz auseinanderzusetzen und diesen nach aussen zu vertreten.

ethix – Lab für Innovationsethik wird ermöglicht durch Engagement Migros, dem Förderfonds der Migros-Gruppe.

**ENGAGEMENT**  
EIN FÖRDERFONDS DER MIGROS-GRUPPE

## Über Engagement Migros

Der Förderfonds Engagement Migros ermöglicht Pionierprojekte im gesellschaftlichen Wandel, die neue Wege beschreiten und zukunftsgerichtete Lösungen erproben. Der wirkungsorientierte Förderansatz verbindet finanzielle Unterstützung mit Coaching-artigen Leistungen im Pionierlab. Engagement Migros wird von den Unternehmen der Migros-Gruppe mit jährlich circa zehn Millionen Franken ermöglicht und ergänzt seit 2012 das Migros-Kulturprozent. Weitere Informationen: [www.engagement-migros.ch](http://www.engagement-migros.ch)