

van Bebber, Jan-Erik; Böffgen, Bernhard

Research Report

Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen: Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 27-2018

Provided in Cooperation with:

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences

Suggested Citation: van Bebber, Jan-Erik; Böffgen, Bernhard (2018) : Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen: Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution, Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, No. 27-2018, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Koblenz

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/182104>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Wissenschaftliche Schriften



Business Model Innovation

Jan-Erik van Bebber, M.Sc.
Bernhard Böffgen, Dipl.-Kfm

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften
Nr. 27 - 2018

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften

Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences

Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen

-

Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen
im Zeichen der digitalen Revolution

von

Jan-Erik van Bebber M.Sc.

Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen

Vollbeleg: van Bebber, Jan-Erik; Böffgen, Bernhard: Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen – Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences, Nr. 27 - 2018.

Koblenz, September 2018

ISSN 1868-3711

Alle Rechte vorbehalten.

© Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe der "Wissenschaftlichen Schriften" werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht.

Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet werden.

Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz University of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften.

Schriftenleitung

Martina Berg M.Sc.

Kirsten Groß Dipl.-Kauffr.

Anna Juliane Hoffmann M.Sc.

Stephanie May Dipl. Volksw.

Prof. Dr. Andreas Mengen

Prof. Dr. Holger Philipps

Prof. Dr. Georg Schlichting

BUSINESS MODEL INNOVATION BEI ETABLIERTEN UNTERNEHMEN

Neue Geschäftsmodelle verändern traditionelle Märkte. Dies ist Folge der digitalen Transformation, die für eine immer größer werdenden Zahl von Unternehmen und in immer mehr Branchen zu einer existenziellen Herausforderung wird. Gerade etablierte Unternehmen, die seit mehreren Jahrzehnten mit unverändertem Geschäftsmodell am Markt erfolgreich sind, tun sich schwer, notwendige Veränderungen einzuleiten. Diese Schrift nimmt die Perspektive solcher Unternehmen ein. Sie verfolgt das Ziel, aktuelle Risiken und Bedrohungen herauszustellen und Empfehlungen herzuleiten, wie diese Unternehmen auf derartige Bedrohungen ihres Geschäftsmodells reagieren können, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

INHALTSVERZEICHNIS

Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen	IV
Darstellungsverzeichnis.....	VI
1 Problemstellung, Zielsetzung, Forschungsfragen.....	1
2 Business Model Theorien	3
2.1 Design und Elemente von Geschäftsmodellen.....	3
2.2 Treiber von Geschäftsmodellveränderungen	6
2.3 Innovation von Vertriebsmodellen	7
2.3.1 Moderne Vertriebsmodelle	8
2.3.2 Bezug zum Thema des Beitrags.....	9
3 Herausforderungen bei Geschäftsmodellveränderungen	10
3.1 Perspektive etablierter Unternehmen.....	10
3.2 Möglichkeiten und Barrieren bei Geschäftsmodellveränderungen	10
3.2.1 Barrieren von Geschäftsmodellveränderungen	10
3.2.2 Möglichkeiten von Geschäftsmodellveränderungen	12
3.3 Herausforderungen bei Geschäftsmodellinnovationen im digitalisierten Wettbewerb	13
4 Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen	15
4.1 Phasen der strategischen Vertriebsmodellinnovation.....	15
4.2 Designprozess von neuen Vertriebsmodellen.....	16
5 Fallstudie „Fahrradteilegroßhändler“	19
5.1 Geschäftsmodell eines etablierten Fahrradteilegroßhändlers	19
5.2 Herausforderungen und Ziele des Unternehmens	20
5.3 Empfehlungen zur Veränderung des Vertriebsmodells	21
6 Zusammenfassung.....	24
Literaturverzeichnis.....	25
Autorenportrait	28
Schriftenverzeichnis	29

DARSTELLUNGSSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Business Model Canvas.....	5
Abbildung 2: Prozess der Vertriebsmodellinnovationen.....	16
Abbildung 3: Geschäftsmodell des Unternehmens.....	19
Abbildung 4: SWOT-Analyse.....	21
Abbildung 5: Geschäftsmodell nach dem Innovationsprozess.....	22

1 PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG, FORSCHUNGSFRAGEN

„In unserer ganzen Geschichte standen immer die Produkte, zum Beispiel die Wärmegeräte, im Zentrum all unserer Überlegungen, doch in Zukunft wird es das allein nicht mehr sein. Künftig müssen Sie damit rechnen, dass ein junges Start-up ihr Geschäftsmodell angreift.“

Martin Viessman, 2016

Martin Viessman (63) ist Geschäftsführer des Familienunternehmens Viessmann GmbH & Co. KG. Es ist mit 11.600 Mitarbeitern und 2,2 Milliarden Euro Jahresumsatz (2015) eines der größten mittelständischen Unternehmen in Deutschland (Viessmann.de; 04.05.2017). Aus dem 1912 gegründeten familiären Heiztechnik-Betrieb ist seit der Nachkriegszeit ein Global Player geworden. Und dennoch sieht er sein Unternehmen im Jahr 2016 von kleinen Start-up Betrieben bedroht (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f).

Wie das vorangestellte Zitat zeigt, liegt diese Bedrohung keinesfalls darin, dass die Produkte des Unternehmens nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Vielmehr scheint das Geschäftsmodell des Unternehmens plötzlich angreifbar zu sein. Ein Geschäftsmodell, das die Viessmann Unternehmensgruppe über sieben Jahrzehnte zu einem international führenden Hersteller für Heiz- und Klimatechnik gemacht hat. Einen der Hauptgründe dafür sieht Martin Viessmann in der Digitalisierung (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f). Zu den gefährlichsten Konkurrenten zählt er den Softwarekonzern Google Inc., der im Jahr 2014 das Heiztechnik Start-up Nest übernommen hat (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f). Es bestünde sogar die Gefahr, dass Viessmann seine Marktposition komplett aufgeben muss und letztendlich als Zulieferer von Google endet; einem Konzern, dessen Kerngeschäft weit von Heiztechnikprodukten entfernt ist (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f).

In fast jeder Branche sehen sich Unternehmen, die seit Jahrzehnten etabliert sind, derartigen Herausforderungen gegenüber. Dieser Beitrag nimmt bewusst die Perspektive solcher Unternehmen ein und widmet sich dem Thema „Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen“. Es werden aktuelle Risiken und Bedrohungen herausgestellt und Empfehlungen hergeleitet, wie diese Unternehmen auf derartige Bedrohungen ihres Geschäftsmodells reagieren können, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der Begriff des „etablierten Unternehmens“ ist dabei nicht ganz eindeutig, wird aber in der Literatur zum Thema überwiegend verwendet (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010; Eckert, 2017; Wirtz, 2011). Er soll deshalb an dieser Stelle nochmal definiert werden: Als etablierte Unternehmen werden solche Unternehmen verstanden, die bereits seit mehreren Jahrzehnten bestehen und mit nahezu unverändertem Geschäftsmodell ihre Produkte am Markt anbieten. Sie zeichnet aus, dass sie ihre Wettbewerbsposition über den Zeitraum ihres Bestehens fast ausschließlich über die Innovation ihrer Produkte oder Prozesse erhalten oder ausgebaut haben (vgl. PricewaterhouseCoopers AG, 2010, S. 11ff).

Die erste Forschungsfrage lautet dementsprechend:

Wie können am Markt etablierte Unternehmen ihr Vertriebsmodell vor dem Hintergrund der Digitalisierung verändern, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben?

An dieser Stelle wird außerdem die These aufgestellt, dass die digitale Revolution vor allem innovative Vertriebsmodelle begünstigt. Vor diesem Hintergrund lautet die zweite Forschungsfrage:

Wie sollten sie dabei vorgehen und welchen Herausforderungen stehen sie gegenüber? Welche Erfolgsfaktoren sind dabei relevant?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden aktuelle Businessmodell Theorien herangezogen, Treiber für Geschäftsmodellveränderungen herausgestellt und aus der Perspektive von etablierten Unternehmen ein Phasenmodell entwickelt, um insbesondere das Vertriebsmodell in einem strategischen Prozess zu verändern und so die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Die Studie schließt mit einer Fallstudie ab, die in vereinfachter Form den herausgearbeiteten strategischen Innovationsprozess zur Vertriebsmodellveränderung exemplarisch anwendet.

2 BUSINESS MODEL THEORIEN

In der deutschen Literatur wird in der Regel der Begriff „Geschäftsmodell“ verwendet, vor allem aber in neueren Veröffentlichungen ist auch vom englischen Begriff „Business Model“ die Rede (vgl. Wirtz, 2011; Osterwalder, Pigneur, 2010). Um von vorneherein Unklarheiten zu vermeiden, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass beide Begriffe in dieser Studie synonym verwendet werden.

Der Begriff des Business Models ist nicht einheitlich besetzt. Geschäftsmodelle lassen sich auf unterschiedliche Weisen darstellen, die sich auf verschiedene Bereiche oder Perspektiven fokussieren. Alle Ansätze haben gemeinsam, dass sie das Business Model als Werkzeug verwenden, um möglichst umfassend die Elemente eines Unternehmens darzustellen und zu analysieren (vgl. Wirtz, 2011, S. 13ff). Es kann sowohl als Analyse-Tool als auch als Management-Werkzeug verwendet werden, indem es die Entscheidungsfindung unterstützt (vgl. Wirtz, 2011, S. 15). Chesbrough und Rosenbloom (2002) identifizieren folgende Funktionen von Business Models:

- Definition des Wertangebots
- Identifikation des Marktsegments
- Definition der Wertschöpfungskette
- Einschätzung von Kostenstruktur und Umsatzpotential
- Position der Firma innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes
- Formulierung der Wettbewerbsstrategie (vgl. Chesbrough, Rosenbloom, 2002, S.7).

Demnach ist die Ausarbeitung des Business Models eigentlich ein interner Vorgang, der aus einer ressourcenbasierten Sichtweise erfolgt. Erst durch Einbeziehung der Wettbewerbsstrategie wird das Business Model zu einem Instrument, um das Unternehmen am Markt zu positionieren (siehe Kapitel 4). Al-Debei et al. (2008) definieren in diesem Zusammenhang das Business Model als „abstract representation of an organization, be it conceptual, textual, and/or graphical, of all arrangements that are needed to achieve its strategic goals and objectives.“ (Al-Debei et al., 2008, S. 7). Sie ergänzen später “[...] as well as all core products and/or services the organization offers [...].“ (Al-Debei et al., 2008, S. 8).

Diese Definition von Business Models wird hier als Grundlage verwendet. Sie wird deshalb als geeignet angesehen, weil Al-Debei et al. (2008) in ihrem Artikel siebzehn verschiedene, seit 1998 veröffentlichte, wissenschaftliche Artikel zu diesem Thema analysiert und die dort verwendeten Definitionen zusammengefasst und verglichen haben, um daraus eine möglichst vollständige aktualisierte Definition abzuleiten.

2.1 Design und Elemente von Geschäftsmodellen

Dieser Beitrag legt das Business Model Canvas von Osterwalder und Pineur (2010) als konkreter Ansatz zugrunde, da es als integratives Modell sowohl strategische als auch operative Komponenten beinhaltet (vgl. Eckert, 2014, S. 64). Darüber hinaus zeichnet sich dieser Ansatz seit seiner Veröffentlichung durch eine hohe praktische Relevanz aus und

wurde bereits in einigen großen Unternehmen angewendet (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 19).

Das Modell besteht aus neun Elementen. Es soll die Logik herausstellen, aufgrund welcher ein Unternehmen Umsatz generiert und leistet Hilfestellung bei der Implementierung einer Strategie in allen Strukturen und Prozessen einer Organisation (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 19). Unten stehend erfolgt zunächst eine Definition der einzelnen Elemente (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 24-48).

Wertangebot

Das Wertangebot stellt den Grund dar, warum Kunden ein Unternehmen vor anderen Marktteilnehmern bevorzugen. Es bietet eine Problemlösung oder erfüllt ein Kundenbedürfnis. Das Wertangebot kann als Nutzenpaket interpretiert werden, das ein Unternehmen seinen Kunden bietet.

Kundensegmente

Als Kundensegmente werden verschiedene Gruppen von Personen oder Organisationen aufgelistet, die ein Unternehmen ansprechen will. Die Einteilung in Segmente erfolgt, um Kundengruppen mit denselben Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder Merkmalen spezifisch zu adressieren. Ein Geschäftsmodell kann sowohl nur eine als auch mehrere kleine Kundengruppen haben.

Kanäle

Dieses Element beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kunden anspricht und das Wertangebot präsentiert. Es beinhaltet Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle.

Kundenbeziehungen

Diese Komponente beschreibt die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden in den einzelnen Kundensegmenten. Diese Beziehungen können lange andauernd und persönlich sein, aber auch distanziert und automatisiert.

Umsatzströme

Dieser Baustein beschreibt die Einkünfte, die ein Unternehmen aufgrund seines Wertangebotes aus den definierten Kundensegmenten generiert. Die Einkünfte sind sozusagen das Ergebnis des in den definierten Kundensegmenten über ausgewählte Kanäle und bewusst gestaltete Kundenbeziehungen verkauften Wertangebotes.

Schlüsselressourcen

Die Komponente Schlüsselressourcen beinhaltet die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für die Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodelles und zur Erstellung des Wertangebotes notwendig sind. Sie ermöglichen, Kundensegmente und Märkte zu bedienen sowie Kundenbeziehungen zu etablieren und aufrecht zu erhalten.

Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten sind die wichtigsten regelmäßigen Vorgänge, die ein Unternehmen ausführen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert. Sie dienen dazu, unter Verwen-

derung der Schlüsselressourcen das Wertangebot zu erstellen und auf den ausgewählten Märkten anzubieten.

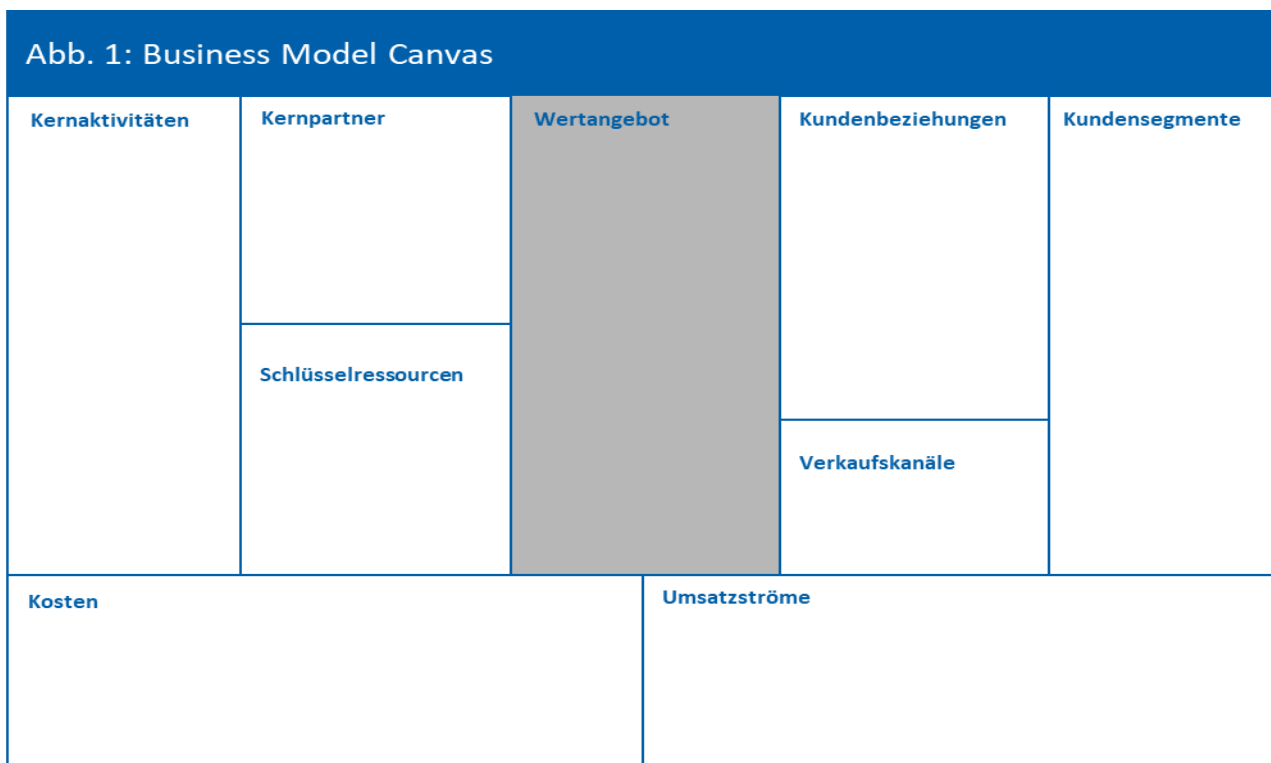
Schlüsselpartnerschaften

Dieses Element beschreibt das Netzwerk von Partnern, zum Beispiel Lieferanten oder Agenturen, die Einfluss auf den Erfolg des Geschäftsmodells ausüben.

Kostenstruktur

In diesem Baustein werden alle Kosten beschrieben, die bei der Ausführung des Geschäftsmodelles entstehen. Sie ergeben sich maßgeblich aus den Schlüsselaktivitäten sowie den verwendeten Ressourcen und den Kosten, die die Schlüsselpartnerschaften mit sich bringen.

Alle beschriebenen Elemente werden letztendlich zu einem „Canvas“ zusammengefasst, wie in Abbildung 1 dargestellt.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation*, 2010.

Bei der näheren Betrachtung des Canvas wird deutlich, dass es in zwei Bereiche eingeteilt werden kann. Dabei stellt die linke Hälfte der Übersicht alle unternehmensseitigen Faktoren des Geschäftsmodells dar, wohingegen auf der rechten Hälfte die marktseitigen Komponenten präsentiert werden. Das mittig stehende Wertangebot stellt die Verbindung zwischen internen, unternehmensseitigen Faktoren und externen, kundenseitigen Faktoren dar.

2.2 Treiber von Geschäftsmodellveränderungen

Warum sollten Unternehmen, deren Geschäftsmodell seit mehreren Jahrzehnten zum Erfolg geführt hat, sich plötzlich gezwungen sehen, ihr Geschäftsmodell anzupassen oder gar vollständig zu verändern? Es lassen sich vier Treiber identifizieren:

„Die Digitalisierung ändert Informationssammlung und –verarbeitung“

Als Digitalisierung wird ein Prozess bezeichnet, der auf der digitalen Umwandlung und Darstellung von analogen Daten basiert. Die dazu benötigte Technik wird durch die Informationstechnologie (IT) bereitgestellt. Die Umwälzungen durch diesen Prozess sind so groß, dass sie auch als „digitale Revolution“ bezeichnet werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 15.05.2017).

Die Digitalisierung beeinflusst die Art, wie Unternehmen Informationen sammeln und verarbeiten, wie die Mitarbeiter intern kommunizieren und wie der externe Austausch mit Kunden stattfindet (vgl. Eckert, 2017, S. 7ff). Sie hat Auswirkungen auf den Wettbewerb und auf die Strategien von Unternehmen. Die Einflüsse der Digitalisierung reichen von der Automatisierung von Prozessen und Produktivitätssteigerung bis zur Revolution der unternehmensexternen Kommunikation. Durch sie werden neue Märkte geschaffen und neue Geschäftsfelder erschlossen. Alle anderen genannten Treiber von Geschäftsmodellveränderungen sind zumindest teilweise von der Digitalisierung beeinflusst oder begünstigt. Eckert (2017) bezeichnet die Digitalisierung sogar als „wesentliche[n] Treiber im Hyperwettbewerb [...]“ (Eckert, 2017, S. 7).

„Technologien entwickeln sich schneller, Innovationsrhythmen werden kürzer“

Neue Technologien werden immer schneller entwickelt und Innovationsrhythmen immer kürzer. Die Produktlebenszyklen mancher Produkte haben sich stark verkürzt. Eine Geschäftsmodellveränderung kann in diesem Fall dazu dienen, sich diesem Rhythmus anzupassen und Mechanismen zu schaffen, die eine bessere Anpassung an die Marktbedingungen ermöglichen (vgl. Wirtz, 2011, S. 209ff). Es wäre aber auch denkbar, durch eine Geschäftsmodellveränderung diesem Wettbewerb zu entkommen und einen neuen Markt zu schaffen, auf dem zumindest kurzzeitig vom Unternehmen selbst festgelegte Bedingungen herrschen, wie Apple es z.B. mit iTunes geschafft hat (vgl. Wirtz, 2011, S. 209ff).

„Die Globalisierung verschärft den Wettbewerb“

Märkte werden durch die Globalisierung dynamischer und das Wettbewerbsumfeld verschärft sich (vgl. Wirtz, 2011, S. 211). Unternehmen sehen sich nicht mehr nur den Wettbewerbern in ihrem Heimatland gegenüber, sondern müssen sich gegen eine Vielzahl internationaler Konkurrenten behaupten, die Wettbewerbsvorteile in ganz anderen Bereichen vorweisen können, z.B. deutlich niedrigere Lohnkosten. Diese Vielfalt an Wettbewerbern kann Unternehmen dazu zwingen, ihr Geschäftsmodell zu verändern, um

Wettbewerbsvorteile nachhaltig zu verteidigen oder um weggefallene Wettbewerbsvorteile zu ersetzen (vgl. Wirtz, 2011, S. 211).

„Kundenbedürfnisse verändern sich“

Viele Kunden wollen heute stärker als früher in den Prozess der Produktentwicklung eingebunden sein, ihre Meinungen einbringen und individualisierte Produkte kaufen (vgl. Teece, 2010, S. 172ff). Zusätzlich dazu haben sich die Erwartungen der Kunden weiterentwickelt. Viele Eigenschaften, die nach dem Kano-Modell der Kundenzufriedenheit früher als Begeisterungs-Merkmale eingestuft wurden, werden heute lediglich als Basiseigenschaften wahrgenommen, da manche Unternehmen es geschafft haben, diese Eigenschaften als Branchenstandard zu etablieren (vgl. Kano et al., 1984, S. 147-156). Kunden fordern heutzutage nicht mehr nur einzelne Produkte, sondern „Rundum-sorglos-Pakete“, angefangen bei der Lieferung des Produktes, über die Nutzung, bis zum Reparaturservice (vgl. Schallmo et al., 2017, S. 2).

Diese vier Treiber begünstigen nach Eckert (2017) die Entstehung eines „Hyperwettbewerbes“ (Eckert, 2017, S. 2ff), in dem Wettbewerbsvorteile schneller verfallen, Markteintrittsbarrieren einfacher überwunden werden können und Planungshorizonte kürzer werden. Das führt dazu, dass Unternehmen gezwungen sind, konstant nach neuen Chancen und Möglichkeiten zu suchen und ihr Geschäftsmodell ständig in Frage stellen müssen (vgl. Eckert, 2017, S. 6).

2.3 Innovation von Vertriebsmodellen

Während etablierte Unternehmen sich bisher zur Verbesserung oder Erhaltung ihrer Wettbewerbsposition auf die Weiterentwicklung ihrer Produkte und Prozesse konzentrieren konnten, müssen sie ihre Aktivitäten durch die vorher erläuterten Faktoren stärker kundenorientiert ausrichten (vgl. Teece, 2010, S. 172f). Die Innovation des Vertriebsmodells bietet dazu erhebliche Möglichkeiten.

Die Darstellung des Vertriebsmodells eines Unternehmens bezieht sich in dieser Definition auf die rechte Hälfte des Business Model Canvas. Es muss entsprechend dieser Darstellung die untenstehenden Fragen beantworten:

- Für welche Kunden schöpfen wir Wert? Welche Kunden sind die wichtigsten für uns? (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 25).
- Über welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden? Wie sind unsere Kundenkanäle integriert? Welche Kanäle sind erfolgsversprechend? (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 31).
- Welche Art von Beziehung pflegen wir zu jedem unserer Kundensegmente? Wie kosten- und zeitintensiv sind unsere Kundenbeziehungen? Wie ist die Beziehung zu unseren Kunden in unser bestehendes Geschäftsmodell integriert? (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 33).

2.3.1 Moderne Vertriebsmodelle

Moderne, innovative Vertriebsmodelle unterscheiden sich durch drei Faktoren vom klassischen Vertriebsmodell mit Produzent, Groß- und Einzelhändler:

„Auf Besitzübergabe wird verzichtet“

Einige moderne Vertriebsmodelle verzichten ganz oder teilweise auf die Besitzübergabe der Leistung an den Kunden. Nach dem Prinzip „Pay-Per-Use“ zahlt der Kunde nur für die tatsächliche Nutzung eines Produktes, das in klassischen Vertriebsmodellen üblicherweise als physisches Gut durch den Kauf in den Besitz des Kunden übergeht (vgl. Rojas et al., 2014, S. 11f). Auch das „Freemium“-Ertragsmodell ist hier zu nennen (vgl. Rojas et al., 2014, S. 25ff). Bei diesem Modell werden den Kunden kostenlose „Basisleistungen“ zur Verfügung gestellt und erst für erweiterte Angebote eine Gebühr erhoben (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 94ff).

“Die klassische Vertriebsstruktur wird übergangen”

Ein weiteres Merkmal moderner Vertriebsmodelle ist, dass sie im Gegensatz zu klassischen Modellen die „typische“ Vertriebsstruktur (im Sinne von „Produzent – Großhändler – Einzelhändler – Endkunde“) relativ einfach und günstig umgehen können. Unternehmen sind nicht mehr im selben Maße auf Absatzmittler angewiesen, die sich auf eine bestimmte Branche spezialisiert haben und Kompetenzen in Vertrieb, Marketing, Kundenmanagement und Logistik für die jeweilige Branche aufgebaut haben. Hersteller können durch die Digitalisierung mittlerweile eigene Online-Shops kostengünstig aufbauen und betreiben. Alternativ können sie Plattformen wie den Amazon Marketplace oder Ebay benutzen, um ihre Produkte direkt an Endkunden zu verkaufen.

„Kunden verfügen vor dem Kauf über eine verbesserte Informationsbasis“

Kunden haben durch die Digitalisierung die Möglichkeit, sich im Internet vor dem Kauf genau über die Produkte und mögliche Alternativen zu informieren und nutzen diese auch; sei es um sachliche Informationen zu erhalten, oder um auf die Erfahrungen und Meinungen anderer Konsumenten zurückzugreifen (vgl. Hennig-Thurau, Walsh, 2003, S. 51f). Faktoren wie Umweltfreundlichkeit, die faire Herstellung, die Benutzerfreundlichkeit und Nachhaltigkeit eines Produktes werden zu relevanten Kauffaktoren, denn Kunden wollen und können sich durch die Digitalisierung über diese informieren. Sie wollen sich nicht mehr nur über die Produkte informieren, sondern auch über Themen, die mit diesen im Zusammenhang stehen (vgl. Holliman, Rowley, 2014, S. 269ff).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei modernen Vertriebsmodellen, die auf der Digitalisierung beruhen oder durch diese möglich sind, sowohl für die angebotenen Produkte als auch für den Kaufprozess an sich besondere, abgrenzende Eigenschaften bestehen:

- Schnelle, unkomplizierte Bestellung
- Bequemlichkeit, Benutzerfreundlichkeit
- Zeitersparnis
- Bestellung unabhängig von Wochentag oder Tageszeit
- Einfacher Preis/Leistungs-Vergleich
- Schnelle Lieferung
- Größere Produktauswahl erwartet als in klassischen Vertriebsmodellen
- Ausführlichere Informationen (vgl. Janas et al., 2000, S. 98).

Dabei wird es als unerheblich erachtet, ob diese Modelle auf einem Online-Shop beruhen, eine eigene digitale Plattform anbieten (z.B. Spotify) oder durch mobile Applikationen (Apps) angeboten werden. Gemeinsam ist ihnen allen, dass sie ohne die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung nicht funktionieren könnten.

2.3.2 Bezug zum Thema des Beitrags

Dieser Beitrag beschäftigt sich explizit mit den Herausforderungen, denen etablierte Unternehmen bei einer Innovation ihres Vertriebsmodells gegenüberstehen. Es wird davon ausgegangen, dass diese Unternehmen mit klassischen Vertriebsmodellen operieren, das heißt, dass sie an einer bestimmten Stelle im klassischen Vertriebsprozess einzuordnen sind, sei es als Hersteller, Groß- oder Einzelhändler. Entscheidend für das vorliegende Thema ist, dass diese Unternehmen bisher ihre Geschäftsmodelle nicht vor dem Hintergrund der Digitalisierung angepasst haben, oft schlichtweg aus dem Grund, dass sie es nicht mussten. Sie waren alle mit klassischen Vertriebsmodellen lange Zeit erfolgreich. Erst seit Start-ups die Digitalisierung für sich nutzen, um mit revolutionären Geschäftsmodellen neue Kundengruppen zu erreichen und bestehende Kunden von etablierten Unternehmen abzuwerben, sehen sich diese Unternehmen gezwungen, ihre Vertriebsmodelle sozusagen „zu digitalisieren“ (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f). Dabei besteht die Digitalisierung des Vertriebsmodelles ausdrücklich nicht darin, eine Unternehmenshomepage einzurichten. Ein digitalisiertes Vertriebsmodell setzt voraus, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden, um Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen.

3 HERAUSFORDERUNGEN BEI GESCHÄFTSMODELLVERÄNDERUNGEN

Wenn Unternehmen neue Geschäftsmodelle entwickeln, kann die Perspektive, die sie dabei einnehmen, erheblichen Einfluss auf den Prozess und die einzubeziehenden Faktoren haben. Als Gegenperspektive zu den hier behandelten etablierten Unternehmen wird die Situation von Start-ups angesehen.

3.1 Perspektive etablierter Unternehmen

Etablierte Unternehmen handeln in der Regel aus einer jahrelang gefestigten Wettbewerbsposition heraus. Gerade bei größeren Unternehmen wurden aufwändige Strukturen und Prozesse über Jahre gestaltet. Sie aufzubrechen kann hohe Investitionen erfordern oder auch kritische Entscheidungen beinhalten, beispielsweise wenn ganze Geschäftsbereiche abgestoßen werden sollen. Darüber hinaus haben diese Unternehmen oft marktführende Positionen mit ihren bestehenden Geschäftsmodellen. Die Schwierigkeit besteht dann darin, in dieser Position zukünftige Bedrohungen zu erkennen.

Etablierte Unternehmen sind häufig darauf fokussiert, Kundenbedürfnisse in höchstem Maße zu befriedigen und ihre Produkte schrittweise weiterzuentwickeln und zu verbessern, um sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Schoss, 2013, S. 58f). Sie müssen ihre aktuelle Position verteidigen, Prozesse effizient strukturieren und organisationsorientiert arbeiten. Solche Unternehmen sehen sich oft in einer Verteidigungsposition (vgl. Schoss, 2013, S. 58). Die dominanten Prinzipien sind Effizienz, Perfektionierung, Loyalität und Optimierung (vgl. Schoss, 2013, S. 58).

3.2 Möglichkeiten und Barrieren bei Geschäftsmodellveränderungen

Um einen erfolgreichen Innovationsprozess zu gewährleisten, müssen Manager sich der Möglichkeiten und Barrieren, die sie in etablierten Unternehmen vorfinden, bewusst sein. Diese werden im folgenden Kapitel beschrieben.

3.2.1 Barrieren von Geschäftsmodellveränderungen

Es lassen sich acht Barrieren identifizieren, die Manager bei der Initiierung und Durchführung von Geschäftsmodellinnovationen überwinden müssen.

„Existierende Geschäftsmodelle können verdrängt werden“

Ein neues Geschäftsmodell kann im günstigsten Fall neben dem bestehenden Geschäftsmodell implementiert und unabhängig von diesem verwaltet werden. Möglicherweise stellt aber das neue Geschäftsmodell das Bestehende in Frage oder kannibalisiert Teile des bestehenden Business Models (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 236).

„Neuen Geschäftsmodellen mangelt es anfangs oft an Effektivität“

Eine weitere Barriere ist das Prinzip der *Disruptiven Innovation* nach Christensen (vgl.

Christensen, 2013, S. 5ff). Aufbauend auf der ersten Barriere wird davon ausgegangen, dass eine disruptive Geschäftsmodellinnovation zunächst Teile des bestehenden Geschäftsmodelles ersetzt oder in Frage stellt. Darüber hinaus bezeichnet diese Barriere aber auch den Vorgang, dass das neu eingeführte Geschäftsmodell in der Anfangsphase weniger effektiv sein kann als das alte Geschäftsmodell. Es müssen gegebenenfalls hohe Investitionen getätigt werden, die sich unter Einbeziehung eines erhöhten Risikos erst mittel- bis langfristig amortisieren (vgl. Chesbrough, 2010, S. 358).

„Nicht alle Anspruchsgruppen lassen sich leicht überzeugen“

Etablierte Unternehmen sind oft aufgrund ihrer Organisationsstruktur und ihrer Marktposition darauf fokussiert, bestehende Wettbewerbsvorteile zu verteidigen und existierende Produkte weiter zu optimieren, um den Erwartungen der Kunden bestmöglich gerecht zu werden (vgl. Schoss, 2013, S. 58). Dementsprechend kann es schwer werden, alle Anspruchsgruppen des Unternehmens von einer Veränderung des Geschäftsmodelles mit dem einhergehenden Aufwand und Risiko zu überzeugen.

„Ein Geschäftsmodellverständnis muss zuerst aufgebaut werden“

Entschließt sich ein Unternehmen zu einer Geschäftsmodellinnovation, gilt es zunächst, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 256f). Dazu muss das bestehende Geschäftsmodell verstanden und dargestellt werden, Potentiale und Risiken aufgedeckt und konkurrierende Geschäftsmodelle analysiert werden (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 256).

„Mitarbeiter empfinden Bedrohungen“

Nicht alle Mitarbeiter werden einer Veränderung positiv gegenüberstehen. Die Neugestaltung weiter Teile der Organisation kann vielmehr für manche Mitarbeiter eine Bedrohung darstellen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 255).

„Die Ansprache neuer Kundensegmente kann aufwändig sein“

Eine Business Model Innovation kann dazu führen, dass die bestehenden Kundensegmente vernachlässigt werden oder neue Endkunden angesprochen werden sollen. Die Ansprache neuer Kundensegmente kann zunächst mit einem hohen Aufwand verbunden sein. Darüber hinaus entsteht ein zusätzliches Risiko, da die Akzeptanz der Produkte im neu angesprochenen Kundensegment noch nicht sicher ist und zunächst aufgebaut werden muss (vgl. Chesbrough, 2010, S. 358). Eine Geschäftsmodellveränderung kann ebenfalls beinhalten, neue Vertriebskanäle aufzubauen. Diese müssen zunächst analysiert und ausgewählt werden und dann unter möglicherweise hohem Ressourceneinsatz neu aufgebaut werden.

„Unsicherheiten bleiben“

Selbst, wenn im Rahmen einer Business Model Innovation bestehende Mechanismen von

anderen Unternehmen kopiert werden, lässt sich nicht mit Sicherheit vorhersehen, dass ein verändertes Geschäftsmodell am Markt erfolgreich ist und das erwartete Potential ausschöpft (vgl. Chesbrough, 2010, S. 359). Dieses Risiko wird für etablierte Unternehmen umso größer, da sie unter Umständen seit langem bestehende Strukturen und Prozesse aufgeben müssen, um eine Geschäftsmodellinnovation einzuführen.

„Experimentierbereitschaft ist erforderlich“

Entschließt sich ein etabliertes Unternehmen dazu, eine Business Model Innovation durchzuführen, muss die Bereitschaft geschaffen werden, gewohnte Wege zu verlassen und zu experimentieren (vgl. Chesbrough, 2010, S. 359).

3.2.2 Möglichkeiten von Geschäftsmodellveränderungen

Neben den strategischen Wachstumsstrategien nach Ansoff identifiziert die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers vier Bereiche, in denen eine Innovation des Geschäftsmodelles neue Möglichkeiten eröffnen kann:

„Das Wertversprechen wird erweitert“

Ein neues Geschäftsmodell kann ein neues oder erweitertes Wertversprechen schaffen, ohne dass die Produkte maßgeblich verändert werden. Durch die Veränderung oder Neukombination einzelner Elemente des Business Models können z. B. neue Kundengruppen angesprochen werden.

„Die Ressourcennutzung wird optimiert“

Oft sind die Ressourcen eines Unternehmens ausschlaggebend für dessen Erfolg. Sieht ein Unternehmen sich aufgrund von langfristigen Trends oder Marktentwicklungen in seinem Geschäftsmodell bedroht, kann dessen Veränderung dabei helfen, Ressourcen effizienter zu nutzen oder langfristig zu sichern (vgl. PricewaterhouseCoopers AG, 2010, S. 28f)

„Die Wertschöpfungskette wird neu organisiert“

Eine Neuorganisation der Wertschöpfungskette im Rahmen einer Geschäftsmodellveränderung kann in vielen Bereichen Wettbewerbsvorteile schaffen, oder das Wertversprechen des Unternehmens ausbauen. Neuordnungen der Beschaffungs- oder Vertriebsstrukturen bieten Unternehmen die Möglichkeit, sich langfristig auf ihren jeweiligen Märkten zu positionieren und auf Bedrohungen zu reagieren oder sich gegen diese abzusichern.

„Neue Ertragsfelder werden erschlossen“

Die Ertragsmechanik eines Geschäftsmodelles wird wesentlich durch die bearbeiteten Kundensegmente, die Vertriebskanäle und die Art der Kundenbeziehungen geprägt (vgl.

Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 24f). Letztendlich ist der durch diese Elemente generierte Umsatz ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens. Geschäftsmodellinnovationen bieten hier die Möglichkeit, neue Ertragsfelder zu schaffen oder Bestehende besser bearbeiten. Durch neue Ertragsmodelle kann die Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöht werden, oder das Umsatzpotential bisher nicht erreichter Zielgruppen abgeschöpft werden.

3.3 Herausforderungen bei Geschäftsmodellinnovationen im digitalisierten Wettbewerb

Die erste Herausforderung für das Management von Geschäftsmodellinnovationen liegt darin, in einer globalisierten und digitalisierten Geschäftswelt die Notwendigkeit für eben diese zu erkennen und daraufhin die richtige Entscheidung zur bevorstehenden Veränderung zu treffen (vgl. Wirtz, 2011, S. 285).

Die Vielzahl von Bedrohungen und die Komplexität der Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen führt dazu, dass Manager aus einer großen Anzahl vorhandener Alternativen wählen und dabei diejenige finden müssen, die den größten Erfolg verspricht. Sie können wahlweise nur Teile des Geschäftsmodelles verändern, Komponenten hinzufügen oder radikale Innovationen in allen Bereichen vorantreiben (vgl. Wirtz, 2011, S. 285). Dabei müssen sie die sich ergebenden Möglichkeiten gegen die Risiken abwägen und sich der langfristig zu sichernden Wettbewerbsposition des Unternehmens bewusst sein (vgl. Wirtz, 2011, S. 285).

„Neues und altes Geschäftsmodell müssen voneinander abgekoppelt, aufeinander abgestimmt oder miteinander integriert werden“

Manager stehen außerdem vor der Herausforderung, ein neu entwickeltes Geschäftsmodell entweder vom alten abzukoppeln, beide Modelle aufeinander abzustimmen oder sie zu integrieren, sodass am Ende ein neues Geschäftsmodell entsteht, das für die ganze Organisation angewendet werden kann (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 236f). Das bestehende Modell muss in den Innovationsprozess integriert werden, sodass die strategische Kompetenz und die bestehenden Ressourcen des Unternehmens bestmöglich weiter genutzt werden (vgl. Eckert, 2017, S. 80). Dabei ist sicher zu stellen, dass ausgereifte Prozessstrukturen entweder übernommen oder entsprechend der neuen Geschäftsmechanik umgestellt werden müssen (vgl. Eckert, 2017, S. 80). Sofern sich ein Unternehmen stark über sein Markenimage differenziert, müssen Manager auch dafür sorgen, dass das Image des alten Modells auf das neue übertragen werden kann (vgl. Eckert, 2017, S. 80).

Vor allem in etablierten Unternehmen muss allen Stakeholdern deutlich gemacht werden, dass anfängliche Effizienzeinbußen oder Umsatzverluste sowie hohe Investitionen nötig sind, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Es gilt, eine langfristige Orientierung durchzusetzen und die Bereitschaft zur Implementierung eines neuen Geschäftsmodells zu wecken (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 249).

Manager sehen sich darüber hinaus der steigenden Bedrohung durch Start-ups, die mit innovativen Geschäftsmodellen auf etablierte Märkte drängen, gegenüber. Deshalb müssen sie bereit sein, ebenfalls innovative neue Geschäftsmodelle einzuführen (vgl. Schoss, 2013, S. 55f). Nach dem Prinzip des leistbaren Verlustes müssen Manager etablierter Unternehmen das Risiko einschätzen, große Teile des Unternehmens – und damit Mitarbeiter, Umsatzströme und Marktmacht – dem Risiko eines Misserfolges des neuen Geschäftsmodelles aussetzen (vgl. Baierl, Grichnik, 2013, S. 73f).

Letztendlich müssen Manager für Innovationsprozesse von Geschäftsmodellen auch als „Veränderungsmanager“ angesehen werden (vgl. Wirtz, 2011, S. 285ff). Sie müssen, basierend auf bestehenden Strukturen, Veränderungsprozesse planen und durchführen und diese langfristig im Unternehmen etablieren. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung wird die sogenannte *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen* von Mazzone (2014) wie folgt definiert: „Digital Transformation is the deliberate and ongoing digital evolution of a company, business model, idea process, or methodology, both strategically and tactically.“(Mazzone, 2014, S. 8).

Im Rahmen der digitalen Transformation stehen Manager vor der Herausforderung, das Geschäftsmodell ihres Unternehmens den neuen Gegebenheiten und Möglichkeiten der Digitalisierung anzupassen und aus der Vielzahl von Optionen die effektivsten auszuwählen. Sie müssen sich der „digitalen Realität“ ihres Unternehmensumfeldes bewusst werden und das Geschäftsmodell ihres Unternehmens in Bezug auf den digitalisierten Hyperwettbewerb verstehen, einordnen und bewerten können (vgl. Schallmo et al., 2017, S. 14f; Eckert, 2017, S. 2ff). Dies kann deshalb eine Herausforderung darstellen, weil die spezifische Wettbewerbsdynamik im digitalen Umfeld sich teilweise stark vom klassischen Offline-Wettbewerb unterscheidet (vgl. Eckert, 2017, S. 2ff). Manager müssen jede Komponente des Geschäftsmodells zunächst auf die Tauglichkeit für die Digitalisierung prüfen. Zusätzlich müssen fehlende Kompetenzen aufgebaut oder eventuell mithilfe von geeigneten Partnern ergänzt werden.

4 VORGEHEN BEI VERTRIEBSMODELLVERÄNDERUNGEN

Im Folgenden sollen die vorangegangenen theoretischen Erkenntnisse dazu genutzt werden, eine einheitliche Vorgehensweise bei der Innovation des Vertriebsmodelles festzulegen. Innovationen des Vertriebsmodells sind in jedem Falle strategisch, denn sie haben langfristige Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens und beeinflussen die Zielerreichung. Das Vorgehen bei Vertriebsmodellinnovationen in etablierten Unternehmen sollte deshalb idealerweise einem klassischen strategischen Planungsprozess folgen, wie in Abbildung 2 dargestellt (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 248ff; Wirtz, 2011, S. 284ff; Eckert, 2017, S. 129ff).

4.1 Phasen der strategischen Vertriebsmodellinnovation

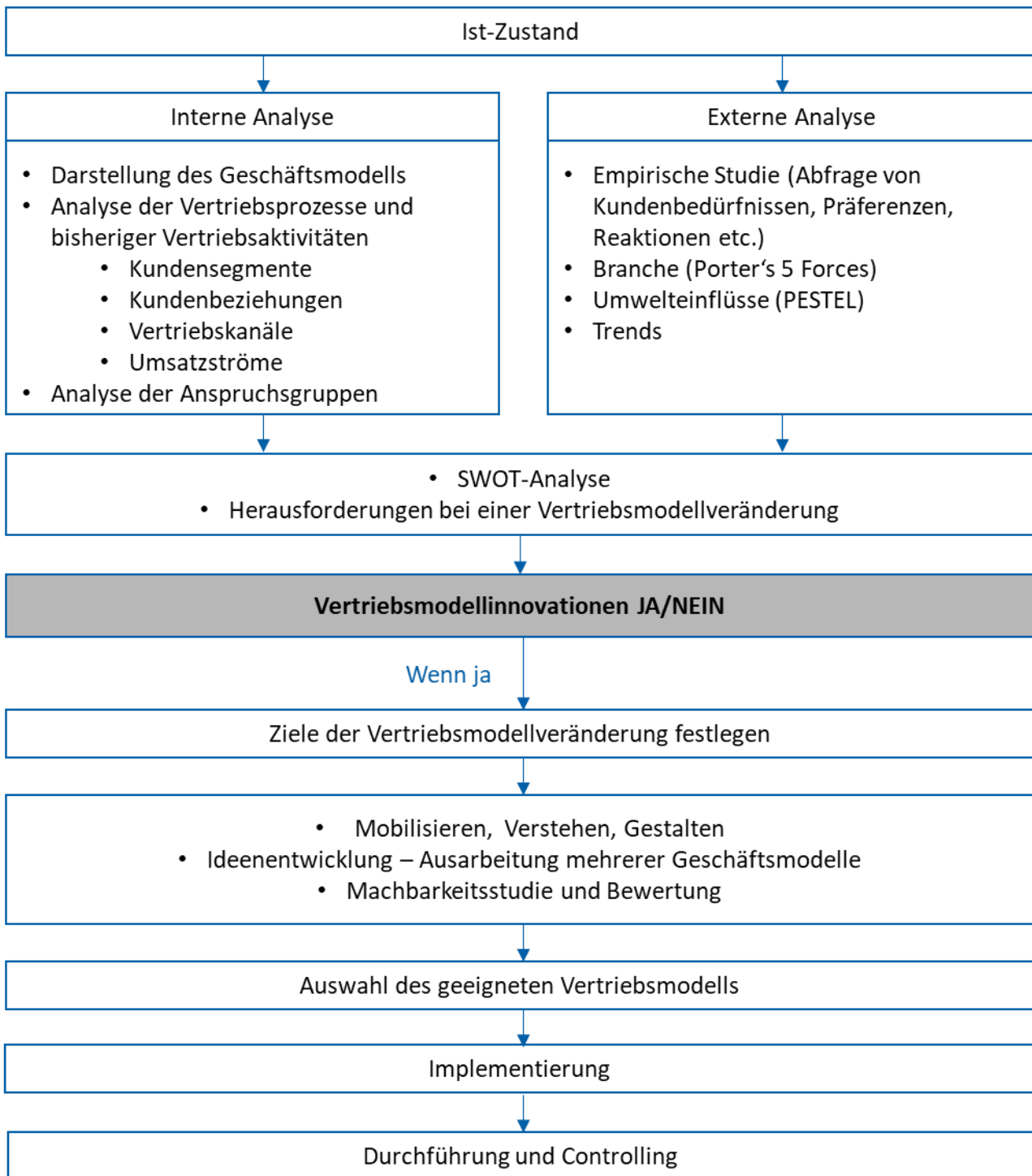
Jegliche strategische Veränderung des Geschäftsmodelles sollte mit einer ausführlichen Analyse des Ist-Zustandes beginnen, der sich in die Analyse der unternehmensinternen Faktoren und eine Umfeldanalyse gliedert (vgl. Abbildung 2). Zudem sollte insbesondere das bestehende Vertriebsmodell analysiert werden. Mögliche Barrieren und Herausforderungen gilt es durch die Analyse des Ist-Zustandes zu identifizieren, um geeignete Gegenmaßnahmen treffen zu können.

Die Analyse des Ist-Zustandes sollte auch eine Analyse der externen Unternehmensumwelt beinhalten. Dabei stehen Managern verschiedene Instrumente zur Verfügung, beispielsweise die Branchenanalyse nach Porter's 5 Forces. Welche Analyseinstrumente ausgewählt werden, wird durch den spezifischen Sachverhalt und die vorhandenen Ressourcen bestimmt.

Wettbewerbs- und Marktbedingungen müssen berücksichtigt werden, um herauszufinden, welche Treiber die Innovation des Vertriebsmodelles nötig machen und welchen Faktoren es zukünftig ausgesetzt sein wird. So kann es langfristig wettbewerbsfähig gestaltet werden. Die Analyse des internen und externen Zustandes ermöglicht Managern, die Stärken und Schwächen sowie Herausforderungen und Möglichkeiten für das Unternehmen zu benennen und daraus Ziele und Strategien für eine Vertriebsmodellveränderung abzuleiten. Ein geeignetes Tool wäre an dieser Stelle beispielsweise eine SWOT-Analyse.

Die Entscheidung für oder gegen eine Vertriebsmodellinnovation muss nach dieser Bewertung getroffen werden. Möglicherweise werden im Rahmen der Analyse auch andere Innovationspotentiale innerhalb des Geschäftsmodelles eines Unternehmens aufgedeckt. Sollte die Entscheidung für eine Vertriebsmodellinnovation fallen, müssen zunächst die Ziele, die mit dieser Innovation verfolgt werden sollen, definiert und eine Strategie entwickelt werden, um diese zu erreichen.

Abb. 2: Prozess der Vertriebsmodellinnovationen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wirtz (2011), Osterwalder, Pigneur (2010) und Eckert (2017).

4.2 Designprozess von neuen Vertriebsmodellen

Nach der strategischen Planung beginnt der eigentliche Designprozess eines neuen Vertriebsmodelles (vgl. Abbildung 2, ab „Vertriebsmodellinnovation ja“).

Mobilisieren

Die erste Phase der Geschäftsmodellinnovation beinhaltet die Vorbereitung auf eine erfolgreiche Neugestaltung des Geschäftsmodells (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 254). Diese wird als Projekt definiert und es werden entsprechend Projektziele festgelegt sowie eine Projektplanung aufgestellt und Projektteams zusammengestellt. Ziel dieser Phase ist ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache zu schaffen, um effektiver zu kommunizieren und die Orientierung für Entscheidungsträger zu vereinfachen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 254f).

Verstehen

In dieser Phase gilt es, das Umfeld einer Unternehmung vertiefend zu verstehen. Dazu wurde bereits im strategischen Planungsprozess das bestehende Geschäftsmodell in den Kontext zu seinem Markt gesetzt und der Ist-Zustand beispielsweise durch eine SWOT-Analyse analysiert und bewertet (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 256f). Darauf aufbauend werden die Einflussfaktoren auf ein Geschäftsmodell aus der jeweiligen Perspektive der verschiedenen Projektteams möglichst umfassend dargestellt (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 256f). So sollte sich zum Beispiel das Projektteam, das für die Errichtung einer digitalen Plattform zuständig ist, im speziellen mit den Herausforderungen und Möglichkeiten, die durch die Digitalisierung entstehen, beschäftigen. Jedes Projektteam muss gegenüber den anderen Teams als Spezialist in seinem Bereich auftreten können und in der Lage sein, alle Beteiligten umfassend über die spezifischen Gegebenheiten zu informieren, sodass in der folgenden Gestaltungsphase alle Teilnehmer das gleiche Bild von der Gesamtsituation haben.

Gestalten

Sind alle Projektteilnehmer auf demselben Stand, kann damit begonnen werden, Ideen zur Geschäftsmodellveränderung zu sammeln, zu bewerten und auszuwählen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 258). Ziel ist, den aktuellen Stand des Geschäftsmodells zu überwinden, um neue Potentiale aufzudecken. Dabei ist es wichtig, dass gewagte Ideen nicht frühzeitig abgelehnt werden. Stattdessen sollen während des Gestaltungsprozesses möglichst viele Ideen durchgedacht werden, um letztendlich eine erfolgsversprechende Alternative auszuwählen statt lediglich eine Idee zu bearbeiten, auf die man sich frühzeitig festgelegt hat (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 258). Aus diesem Grund erfordert der Auswahlprozess Zeit und darüber hinaus die Einbindung von Mitarbeitern aus dem gesamten Unternehmen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 258). In der Gestaltungsphase müssen Wege gefunden werden, die identifizierten Herausforderungen zu überwinden. Da insbesondere die digitale Transformation durch eine Vertriebsmodellveränderung vorangetrieben werden soll, müssen außerdem die Möglichkeiten durch die Digitalisierung erkannt, bewertet und in das neue Vertriebsmodell integriert werden (vgl. Mazzone, 2014, S. 8).

Implementierung

Nachdem ein erfolgsversprechendes Vertriebsmodell ausgewählt wurde, beginnt die Implementierungsphase. Jedes der vorher zusammengestellten Projektteams sollte nun mit seinem Aufgabenplan beginnen können, um das Vertriebsmodell zu implementieren.

Dabei müssen Barrieren identifiziert und überwunden werden. Eine Implementierung erfordert neben der ausführlichen internen Kommunikation auch die Information und Überzeugung der externen Anspruchsgruppen wie Partner, Lieferanten und vor allem Kunden des Unternehmens.

Schon während der Implementierungsphase sollte eine fortlaufende Kontrolle des neuen Geschäftsmodells stattfinden. Gerade in einem Umfeld des „Hyperwettbewerbs“, der von einem ständigen Wettlauf um Chancenanteile und die Fähigkeit der Veränderung und Anpassung geprägt ist, ist die laufende Kontrolle und Überarbeitung eines Geschäftsmodelles erforderlich, um die eigene Wettbewerbsposition zu sichern (vgl. Eckert, 2017, S. 2-15).

5 FALLSTUDIE „FAHRRADTEILEGROßHÄNDLER“

Die Ausführungen der Kapitel zwei bis vier werden im Folgenden exemplarisch am Beispiel eines Großhändlers für Fahrradteile angewendet. Ziel des Unternehmens ist es, die Vertriebsstruktur unter Nutzung digitaler Technologien um eine Form des Direktvertriebes zu erweitern. Das Unternehmen nimmt die Perspektive eines etablierten Unternehmens ein. Durch seine Gründung im Jahr 1990 ist es bereits 27 Jahre am Markt etabliert und hat langfristig bestehende Strukturen und Kundenbeziehungen. Zur Erarbeitung dieser Vertriebsmodellveränderung wird auf die erarbeitete Vorgehensweise zurückgegriffen.

5.1 Geschäftsmodell eines etablierten Fahrradteilegroßhändlers

Der Prozess der Geschäftsmodellinnovation wird nachfolgend entsprechend der in Kapitel 4.1 vorgeschlagenen Vorgehensweise (vgl. dort Abbildung 2) durchgeführt.

Zunächst wird daher der Ist-Zustand ermittelt. Dies beinhaltet die Darstellung des bestehenden Geschäftsmodells. Dazu wird die eingangs beschriebene Darstellungsweise (vgl. Kapitel 2.1) nach dem Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010) gewählt. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht des Geschäftsmodells:

Abb. 3: Geschäftsmodell des Unternehmens

Kernpartner	Kernaktivitäten	Wertangebot	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
<p>Lieferanten zur Herstellung der Eigenmarken</p> <p>Markenhersteller für Fremdmarken</p>	<p>Marketing & Vertrieb</p> <p>Einkauf</p> <p>Service</p> <p>Forschung & Entwicklung</p>	<p>Spezialisierte Markenvertrieb</p> <p>Klasse statt Masse</p> <p>Hochwertiges, ausgewähltes Portfolio</p> <p>Enge Betreuung der Kunden</p> <p>Hochwertige Produkte durch eigene F&E für die Eigenmarken</p>	<p>B2B Professionelle Vertriebsbeziehung über Produktmanager und Kundenbetreuer</p> <p>B2C Rein kommunikative Beziehung durch produkt- und markenspezifisches Marketing</p>	<p>Fahrradhändler Ersatzteilgeschäft</p> <p>Fahrradzubehörhändler Vertrieb von Fahrradzubehörteilen an Einzelhändler, Online-Händler und Hybriden</p>
	<p>Schlüsselressourcen</p> <p>Mitarbeiter v.a. Produktmanager, Marketing- und Vertriebspersonal</p> <p>Geschäftsbeziehungen</p> <p>Marken und Lizenzen</p>		<p>Verkaufskanäle</p> <p>Großhandelsvertrieb Direktansprache von Einzelhändlern</p>	
<p>Kosten</p> <p>Personalkosten</p> <p>Forschung & Entwicklung</p> <p>Patentgebühren</p>		<p>Vertrieb & Distribution</p> <p>Marketing</p> <p>Lizenzgebühren</p>	<p>Umsatzströme</p> <p>Großhandelsumsatz</p>	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder, Pigneur (2010).

Wie in Kapitel 2 erläutert, kann die rechte Hälfte des Business Model Canvas dazu verwendet werden, das Vertriebsmodell eines Unternehmens zu beschreiben.

Kundensegmente

Das Unternehmen richtet sich entweder an Einzelhändler für Fahrradzubehörteile oder an Fahrrad-Einzelhändler für das Ersatzteilgeschäft. Die vertriebenen Produkte werden ausschließlich unter den Markennamen beworben, sodass das Unternehmen selbst gar nicht bei den Endkunden in Erscheinung tritt. Die Kundenbasis in Deutschland besteht aus ca. 1000 Einzelhändlern.

Verkaufskanäle

Einziger Verkaufskanal bisher ist der Großhandelsvertrieb. Einzelhändler werden gezielt angesprochen und als langfristige Kunden gewonnen. Das Unternehmen verwendet dabei das klassische Vertriebsmodell eines Großhändlers (rtisports.de, 24.04.2017).

Kundenbeziehungen

Das Unternehmen unterhält business-to-business Kundenbeziehungen zu Einzelhändlern für Fahrräder oder Fahrradzubehörteile.

Umsatzströme

Der Umsatz wird durch den Teileverkauf an Einzelhändler erzielt.

Neben der internen Analyse sieht der Prozess zur Geschäftsmodellveränderung auch eine Beschreibung der externen Unternehmensumwelt vor. Dafür stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. In diesem Fall wurde eine empirische Erhebung unter den belieferten Einzelhändlern durchgeführt. Diese wurde als geeignet erachtet, mögliche Reaktionen bei einer Vertriebsmodellveränderung vorherzusehen und eine generelle Einschätzung des Marktes für Fahrradzubehörteile zu erhalten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die generelle Marktwahrnehmung der Einzelhändler die Entscheidung des Unternehmens zum Direktvertrieb begünstigt. Die Erhebung zeigt, dass der Markt für Fahrradzubehörteile ein nachfragegetriebener, moderner und überregionaler Markt ist, auf dem innovative Vorstöße möglich sind.

5.2 Herausforderungen und Ziele des Unternehmens

Die Ergebnisse der internen und externen Analyse werden in der SWOT-Analyse interpretiert und zusammengefasst (vgl. Abbildung 4). Darüber hinaus werden in diesem Zusammenhang die Herausforderungen für das Unternehmen im Falle einer Vertriebsmodellveränderung aufgezeigt, um letztendlich die Entscheidung für oder gegen eine Innovation zu treffen.

Abb. 4: SWOT-Analyse

Strenghts

- Lange bestehende Kundenbeziehungen
- Marktwissen
- Exklusive Lizenzen
- Starke Marken
- Dynamische Unternehmen
- Bereits Endkundenmarketing durchgeführt

Weaknesses

- Verhältnismäßig geringe Unternehmensgröße, dadurch weniger Verhandlungsmacht ggü. Einzelhändlern
- Keine vorhandene Infrastruktur für Vertrieb an Endkunden (inkl. Marketing und Logistik)
- Konservatives Investitionsverhalten

Opportunities

- Umsatzsteigerung durch Verkauf an Endkunden
- Marktposition sichern, Wettbewerb hinter sich lassen
- Kunden besser ansprechen und ans Unternehmen binden
- Unabhängigkeit von Einzelhändlern
- Bekanntheit steigern

Threats

- Einzelhändler werden verärgert
- Endkunden nehmen Vertriebsmodell nicht an, Investitionen werden nicht **zurückgezahlt**
- Neuer, unerfahrener Marktteilnehmer auf Endkundenmarkt

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der SWOT-Analyse können anschließend Strategien abgeleitet werden, indem z.B. Stärken eingesetzt werden, um Möglichkeiten zu nutzen (SO-Strategie). Neben der SO-Strategie sind eine Reihe anderer Kombinationen der obenstehenden Felder möglich, um erfolgsversprechende Strategien zur Erreichung der angestrebten Ziele zu entwickeln und auszuwählen.

5.3 Empfehlungen zur Veränderung des Vertriebsmodells

Auf Basis der Entscheidung FÜR eine Vertriebsmodellinnovation wird nun der weitere Gestaltungsprozess durchlaufen (vgl. Abbildung 2, ab „Vertriebsmodellinnovation ja“)

Das Unternehmen verfolgt das Ziel, durch eine Form des Direktvertriebs die Wettbewerbsposition langfristig zu sichern und den Umsatz durch die direkte Ansprache von Endkunden zu steigern. Gleichzeitig sollen die bisherigen Kunden, d.h. die Einzelhändler, zufriedengestellt werden und deren Beratungsleistung weiter genutzt werden. Zwar bieten sich verschiedene Optionen, wie beispielsweise die Einrichtung eines Online-Shops unter einem neuen Markennamen. Dennoch ist es letztlich schwer, eine Alternative zu finden, die

zufriedenstellend für alle Anspruchsgruppen ist. Das Unternehmen muss akzeptieren, dass es durch einen eigenen Direktvertrieb seine bestehenden Kunden verärgern kann.

Im Rahmen einer ST-Strategie kann das Unternehmen sein tiefgehendes Marktwissen und die lange bestehenden Kundenbeziehungen aber dennoch nutzen, um Bedürfnisse der Einzelhändler, als auch der Endkunden präzise einzuschätzen und ein genau abgestimmtes Angebot zu entwerfen, das von allen Marktteilnehmern akzeptiert wird. Gleichzeitig kann das Unternehmen seine Marktposition durch einen Direktvertrieb weiter festigen, indem es seine Exklusiv-Lizenzen sowie die starken Produktmarken nutzt und die dadurch bestehende Marktmacht gegenüber den Kunden ausspielt. Dies würde einer SO-Strategie entsprechen, bei der das Unternehmen seine Stärken einsetzt, um die sich bietenden Möglichkeiten zu nutzen.

In Abbildung 5 ist ein mögliches Geschäftsmodell mit der neuen Vertriebsstruktur graphisch dargestellt:

Abb. 5: Geschäftsmodell nach dem Innovationsprozess

<p>Kernpartner</p> <p>Lieferanten zur Herstellung der Eigenmarken</p> <p>Markenhersteller für Fremdmarken</p> <p>Agentur für Konzeption und Betreiben des Online-Shops</p>	<p>Kernaktivitäten</p> <p>Marketing & Vertrieb</p> <p>Einkauf</p> <p>Service</p> <p>Forschung & Entwicklung</p> <hr/> <p>Schlüsselressourcen</p> <p>Mitarbeiter v.a. Produktmanager, Marketing- und Vertriebspersonal</p> <p>Geschäftsbeziehungen</p> <p>Marken und Lizenzen</p>	<p>Wertangebot</p> <p>Spezialisierter Markenvertrieb</p> <p>Klasse statt Masse</p> <p>Hochwertiges, ausgewähltes Portfolio</p> <p>Enge Betreuung der Kunden</p> <p>Hochwertige Produkte durch eigene F&E für die Eigenmarken</p> <p>Komfortable Online-Bestellmöglichkeit</p>	<p>Kundenbeziehungen</p> <p>B2B <i>Professionelle Vertriebsbeziehung über Produktmanager und Kundenbetreuer</i></p> <p>B2C <i>Rein kommunikative Beziehung durch produkt- und markenspezifisches Marketing</i> <i>Verkaufsbeziehung über Online-Shop</i></p> <hr/> <p>Verkaufskanäle</p> <p>Großhandelsvertrieb <i>Direktansprache von Einzelhändlern</i></p> <p>Einzelhandelsvertrieb <i>Direktansprache von Endkunden über Online-Shop; Prämiensystem und Markenexklusivität für Einzelhändler</i></p>	<p>Kundensegmente</p> <p>Fahrradhändler <i>Ersatzteilgeschäft</i></p> <p>Fahrradzubehörhändler <i>Vertrieb von Fahrradzubehörtteilen an Einzelhändler, Online-Händler und Hybriden</i></p> <p>Endkunden</p>
<p>Kosten</p> <p>Personalkosten</p> <p>Forschung & Entwicklung</p> <p>Patentgebühren</p> <p>Provisionen und Rabatte</p> <p>Vertrieb & Distribution</p> <p>Marketing</p> <p>Lizenzgebühren</p> <p>Betreiben des Online-Shops</p>		<p>Umsatzströme</p> <p>Großhandelsumsatz</p> <p>Umsatz von Endkunden, die direkt im Online-Shop kaufen</p>		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder, Pigneur (2010).

Neu ist die Einrichtung einer komfortablen Online-Bestellmöglichkeit. Dazu wird eine Partnerschaft mit einer Online-Agentur benötigt. So kann die neue Zielgruppe Endkunden über eine Ausbreitung der B2C-Verkaufsbeziehung erreicht werden. Der bestehende Verkaufskanal wird mit dem Online-Shop um den Einzelhandelsvertrieb mit direkter Endkundenansprache ergänzt. Der Einzelhandel wird durch ein Prämiensystem und Zusicherung von Exklusivität für einzelne Marken teilentschädigt. Den Kosten in Form von Provisionen, Rabatten und Betriebskosten stehen neue Umsätze mit Endkunden über den Online-Shop gegenüber.

6 ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Beitrag wurde zunächst die Frage behandelt, wie am Markt etablierte Unternehmen ihr Vertriebsmodell vor dem Hintergrund der Digitalisierung verändern können, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch wenn es banal klingen mag, müssen diese Unternehmen sich zunächst einmal bewusst werden, dass sie zu den hier behandelten etablierten Unternehmen gehören. Um diese Abgrenzung vorzunehmen, sollte sich darüber Klarheit verschafft werden, in welchem Maße sich das Unternehmen in den letzten Jahren auf die Weiterentwicklung seiner Produkte konzentriert hat, statt in allen Bereichen Innovationen voran zu treiben.

Ist sich das Management dieser Perspektive bewusst, gilt es, die Treiber von Geschäftsmodellveränderungen zu erkennen und den Bedarf für eine Innovation im Unternehmen abzuleiten. Eine Kombination der Analyse von externen und internen Einflussfaktoren sollte das Management letztlich dazu befähigen, eine Entscheidung für oder gegen eine Vertriebsmodellinnovation zu treffen. Fällt die Entscheidung für eine Vertriebsmodellinnovation, muss ein Prozess angestoßen werden, der das Unternehmen zu einer digitalen Transformation befähigt, indem es die vorhandenen technischen Möglichkeiten nutzt und auf die Bedürfnisse der Kunden anpasst.

„Technischen Möglichkeiten und Kundenbedürfnisse sind zu berücksichtigen.“

Der ideale Ablauf einer Vertriebsmodellinnovation beginnt mit der Analyse des Ist-Zustandes und führt über eine SWOT-Analyse zur Zielfestsetzung. Aufgrund der vielfältigen Optionen und unterschiedlichen Ausgangssituationen gibt es kein einheitliches Rezept zur Veränderung des Vertriebsmodelles. Vielmehr gilt es, die richtigen Teams zusammenzustellen, um kreativ verschiedene Entwürfe zu erarbeiten und letztlich die erfolversprechendste Variante herauszufinden. Dabei stehen etablierte Unternehmen vielfältigen Herausforderungen gegenüber, die sich sowohl auf den Markt, als auch auf das Unternehmen selbst beziehen können. Generell gilt aber, dass sie „viel zu verlieren“ haben. Jede Entscheidung für eine Geschäftsmodellveränderung in einem etablierten Unternehmen setzt sowohl die Marktposition aufs Spiel als auch die Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden. Manager müssen deshalb aus den vielfältigen Herausforderungen die richtigen für ihr Unternehmen identifizieren und entsprechend gegensteuern.

„Alle Anspruchsgruppen sind in den Innovationsprozess einzubinden.“

Zur erfolgreichen Durchführung einer Vertriebsmodellinnovation müssen alle Anspruchsgruppen mit eingebunden werden: Mitarbeiter müssen von den Veränderungen überzeugt werden, mit Lieferanten gegebenenfalls neu verhandelt werden und Kunden müssen informiert und zufriedengestellt werden. Gelingt dies erfolgreich, kann eine Vertriebsmodellinnovation zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil werden, der die Marktposition des Unternehmens sichert oder verbessert und Kunden langfristig zufriedenstellt.

LITERATURVERZEICHNIS

Al-Debei, M., Haddadeh, R., Avison, D. (2008)

Defining the Business Model in the New World of Digital Business, in: Proceedings of the Fourteenth American Conference on Information Systems, S. 1-11.

Ansoff, H. I. (1965)

Checklist for Competitive and Competence Profiles, in Ansoff, H. I. (Hrsg.): Corporate Strategies, New York, S. 89-99.

Baierl, R., Grichnik, D. (2013)

Effectuation in etablierten Unternehmen – Die Handlungsprinzipien der unternehmerischen Praxis, in: Grichnik, D., Gassmann, O. (Hrsg.): Das Unternehmerische Unternehmen – Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten, Wiesbaden, S. 67-81.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R. (2002)

The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation, Boston.

Chesbrough, H. (2010)

Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in: Long Range Planning, 43, S. 354-363.

Christensen, C. (1997)

The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard.

D'Aveni, R.A. (1995)

Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework, in: Academy of Management Executive, 9, S. 45-57.

Eckert, R. (2014)

Business Model Prototyping – Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel, Wiesbaden.

Eckert, R. (2017)

Business Innovation Management – Geschäftsmodellinnovationen und multidimensionale Innovationen im digitalen Hyperwettbewerb, Wiesbaden.

Hennig-Thurau, T., Walsh, G. (2003)

Electronic Word-of-Mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet, in: International Journal of Electronic Commerce, 8 (2), S. 51-74.

Holliman, G., Rowley, J. (2014)

Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice, in: Journal of Research and Interactive Marketing, 8 (4), S. 269-293.

Janas, J. M., Lämmle, G., Schelle, H., Wahl, R. (Hrsg.) (2000)

Electronic Commerce – Gestaltungshilfen für den Mittelstand, München.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. (1984)

Attractive Quality and Must-be Quality, in: Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (2), S. 147–156.

Mazzone, D. (2014)

Digital or death: Digital transformation – The only choice for business to survive, smash, and conquer, Mississauga.

Mitchel, D., Coles, C. (2003)

The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation, in: Journal of Business Strategy, 24 (5), S. 15-21.

o. V., <http://www.viessmann.de/de/unternehmen.html>, Abruf: 28.04.2017.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011)

Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main.

Porter, M. E. (1980)

Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York.

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2010):

Geschäftsmodellinnovationen – Neue Wege am Markt beschreiten, Frankfurt am Main.

Rojas, M., Yuste, E., Vázquez, J., Celaya, J. (2014)

New Business Models in the Digital Age, Madrid.

Schallmo, D., Rusnjak, A., Anzengruber, J., Werani, Th., Jünger, M. (Hrsg.) (2017)

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Grundlagen, Instrumente und Best Practices, Ulm.

Schierenbeck, H., Wöhe, C. (2008)

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, München.

Schoss, J. (2013)

Was etablierte Unternehmen von Start-ups lernen können, in: Grichnik, D., Gassmann, O. (Hrsg.): Das Unternehmerische Unternehmen – Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten, Wiesbaden, S. 53-66.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.)

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Digitalisierung, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046143105/digitalisierung-v3.html>, Abruf: 15.05.2017.

Teece, D. J. (2010)

Business Models, Business Strategy and Innovation, in: Long Range Planning, 43, S. 172-194.

Wadewitz, F. (2016)

Himmelsstürmer, in: Impulse Magazin 12/16 + 01/17, S. 12-20.

Wirtz, B. (2011)

Business Model Management – Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 2. Auflage, Wiesbaden.

AUTORENPORTRAIT



Jan-Erik van Bebber M.Sc. absolvierte sein Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier. Nach einem eingeschobenen Jahr mit Praktika bei internationalen Automobilzulieferern begann er 2015 das Masterstudium Business Management an der Hochschule Koblenz, welches er 2017 mit dem Master of Science im Schwerpunkt Marketing & International Business erfolgreich abgeschlossen hat. Seine Masterarbeit, die als Grundlage für die vorliegende Studie diente, wurde von Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen betreut. Aktuell ist Herr van Bebber in einem weltweit agierenden Elektrotechnik- und Softwareunternehmen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Geschäftsfeldentwicklung tätig.



Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen hat seit 2015 eine Professur im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz in Vertretung übernommen. Er lehrt Marketing und Marktforschung sowie Marketing and International Business. Vorher war er als Partner der Unternehmensberatung BÖCKER ZIEMEN Management Consultants sowie als Mitarbeiter und Partner der Unternehmensberatung SIMON KUCHER & PARTNERS tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der marktorientierten Entwicklung von Produktinnovationen und Preismodellen.

Kontakt: boeffgen@hs-koblenz.de

SCHRIFTENVERZEICHNIS

- Nr. 1 Verfahren der Kundenwertermittlung Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2009
- Nr. 2 Entscheidungsmodell für den wirtschaftlichen RFID-Einsatz
Prof. Dr. Silke Griemert
Januar 2010
- Nr. 3 Kann politische Macht gegen die Gesetze der Globalisierung regieren? - Eine kritische Analyse am Beispiel Deutschlands
Prof. Dr. Georg Schlichting, Isabelle Heinrichs, B.Sc.
Februar 2010
- Nr. 4 Steuerliche Auswirkungen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes für die Unternehmen
Prof. Dr. Arno Steudter
November 2010
- Nr. 5 Die internationale Finanzmarktkrise – Was sind die Ursachen und wirtschaftlichen Folgen der Krise und was bringen die Rettungsmaßnahmen?
Prof. Dr. Georg Schlichting, Julia Pohl M.Sc., Thomas Zahn M. Sc.
November 2010
- Nr. 6 Social media usage behavior of students in Finland and Germany and its marketing implications
Prof. Dr. Axel Schlich
September 2011
- Nr. 7 Personal Branding von Musikern. Wie man im Musikgeschäft zu einer starken Marke wird
Prof. Dr. H. J. Schmidt, Lisa Horländer B. Sc.
Dezember 2011
- Nr. 8 Kundenwertmanagement – Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Andreas Krings M. Sc.
März 2012

- Nr. 9 Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology Transfer
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
September 2012
- Nr. 10 Steuern im Wandel der Zeit – Man soll die Henne nicht schlachten, die goldene Eier legt!
Prof. Dr. W. Edelfried Schneider, Dipl. Wirtschaftsjournalist Lukas Karrenbrock
Januar 2013
- Nr. 11 Wirtschaftskraft des Karnevals – Die regionalökonomischen Effekte des Karnevals in Koblenz
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Juni 2013
- Nr. 12 Die Staatsschuldenkrise Griechenlands – Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass
Prof. Dr. Georg Schlichting, Nils Schiffer M. Sc.
Dezember 2013
- Nr. 13 Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Florian Lückenbach M. Sc.
Februar 2014
- Nr. 14 The City of London and the Euro
Carine Berbéri, University of Tours, Frankreich
Mai 2014
- Nr. 15 20 Jahre TechnologieZentrum Koblenz: Wie haben sich die Unternehmen des TZK entwickelt?
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Oktober 2014
- Nr. 16 Kundenwertmanagement in der Energiewirtschaft
Prof. Dr. Andreas Mengen, Maja Wanker M.Sc.
Januar 2015
- Nr. 17 Alles grün oder was? Nachhaltigkeitskommunikation heute oder morgen
Prof. Dr. Holger Schmidt, Katharina Gelbling, M.Sc.
April 2015

- Nr. 18 Nutzen öffentlicher Unternehmensdaten am Beispiel Borussia Dortmund
Prof. Dr. Holger Philipps, Numejr Owiesat B.Sc.
Oktober 2015
- Nr. 19 Cournot's Mengenwettbewerb – Von der oligopolistischen Modellwelt zur Anwendung in der Zementindustrie
Prof. Dr. Georg Schlichting, Till Samuelson
Februar 2016
- Nr. 20 Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement: Empirische Ergebnisse
Herausforderungen für das Controlling – Umsetzung in der Praxis
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2016
- Nr. 21 Der Europäische Rat in der Europäischen Union. Kritische Betrachtung seiner Entstehung mittels der Theorie des Evolutionären Institutionalismus
Prof. Dr. Sibylle Hambloch
August 2016
- Nr. 22 Fernbuslinien im Fokus
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Jens Fitzner M. Sc.
November 2016
- Nr. 23 Rüstzeiten – das ungehobene Potential
Prof. Dr. Silke Griemert
März 2017
- Nr. 24 Die Bank Payment Obligation (BPO): Eine neue Zahlungsbedingung im Außenhandel
Prof. Dr. Clemens Büter, Kathrin Schmidt B.Sc., Aída Spiegelner Castañeda B.Sc.
August 2017
- Nr. 25 Der Brexit – Hintergrund, Entwicklung und erwartete Auswirkungen
Manuel Oster Dipl. Finanzwirt (FH), M. Sc., Prof. Dr. Georg Schlichting
Oktober 2017
- Nr. 26 Big Data im Controlling – Chancen und Risiken
Marcel Tröbs, M. Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
Februar 2018

Nr. 27 Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen – Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution
Jan-Erik van Bebbber M. Sc., Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen
September 2018

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften

Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences

Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen

-

Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen
im Zeichen der digitalen Revolution

von

Jan-Erik van Bebber M.Sc.

Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen

Vollbeleg: van Bebber, Jan-Erik; Böffgen, Bernhard: Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen – Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Koblenz – University of Applied Sciences, Nr. 27 - 2018.

Koblenz, September 2018

ISSN 1868-3711

Alle Rechte vorbehalten.

© Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen, Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe der "Wissenschaftlichen Schriften" werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht.

Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet werden.

Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Koblenz University of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter www.hs-koblenz.de/wirtschaftswissenschaften.

Schriftenleitung

Martina Berg M.Sc.

Kirsten Groß Dipl.-Kauffr.

Anna Juliane Hoffmann M.Sc.

Stephanie May Dipl. Volksw.

Prof. Dr. Andreas Mengen

Prof. Dr. Holger Philipps

Prof. Dr. Georg Schlichting

BUSINESS MODEL INNOVATION BEI ETABLIERTEN UNTERNEHMEN

Neue Geschäftsmodelle verändern traditionelle Märkte. Dies ist Folge der digitalen Transformation, die für eine immer größer werdenden Zahl von Unternehmen und in immer mehr Branchen zu einer existenziellen Herausforderung wird. Gerade etablierte Unternehmen, die seit mehreren Jahrzehnten mit unverändertem Geschäftsmodell am Markt erfolgreich sind, tun sich schwer, notwendige Veränderungen einzuleiten. Diese Schrift nimmt die Perspektive solcher Unternehmen ein. Sie verfolgt das Ziel, aktuelle Risiken und Bedrohungen herauszustellen und Empfehlungen herzuleiten, wie diese Unternehmen auf derartige Bedrohungen ihres Geschäftsmodells reagieren können, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

INHALTSVERZEICHNIS

Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen	IV
Darstellungsverzeichnis.....	VI
1 Problemstellung, Zielsetzung, Forschungsfragen.....	1
2 Business Model Theorien	3
2.1 Design und Elemente von Geschäftsmodellen.....	3
2.2 Treiber von Geschäftsmodellveränderungen	6
2.3 Innovation von Vertriebsmodellen	7
2.3.1 Moderne Vertriebsmodelle	8
2.3.2 Bezug zum Thema des Beitrags.....	9
3 Herausforderungen bei Geschäftsmodellveränderungen	10
3.1 Perspektive etablierter Unternehmen.....	10
3.2 Möglichkeiten und Barrieren bei Geschäftsmodellveränderungen	10
3.2.1 Barrieren von Geschäftsmodellveränderungen	10
3.2.2 Möglichkeiten von Geschäftsmodellveränderungen	12
3.3 Herausforderungen bei Geschäftsmodellinnovationen im digitalisierten Wettbewerb	13
4 Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen	15
4.1 Phasen der strategischen Vertriebsmodellinnovation.....	15
4.2 Designprozess von neuen Vertriebsmodellen.....	16
5 Fallstudie „Fahrradteilegroßhändler“	19
5.1 Geschäftsmodell eines etablierten Fahrradteilegroßhändlers	19
5.2 Herausforderungen und Ziele des Unternehmens	20
5.3 Empfehlungen zur Veränderung des Vertriebsmodells	21
6 Zusammenfassung.....	24
Literaturverzeichnis.....	25
Autorenportrait	28
Schriftenverzeichnis	29

DARSTELLUNGSSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Business Model Canvas.....	5
Abbildung 2: Prozess der Vertriebsmodellinnovationen.....	16
Abbildung 3: Geschäftsmodell des Unternehmens.....	19
Abbildung 4: SWOT-Analyse.....	21
Abbildung 5: Geschäftsmodell nach dem Innovationsprozess.....	22

1 PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG, FORSCHUNGSFRAGEN

„In unserer ganzen Geschichte standen immer die Produkte, zum Beispiel die Wärmegeräte, im Zentrum all unserer Überlegungen, doch in Zukunft wird es das allein nicht mehr sein. Künftig müssen Sie damit rechnen, dass ein junges Start-up ihr Geschäftsmodell angreift.“

Martin Viessman, 2016

Martin Viessman (63) ist Geschäftsführer des Familienunternehmens Viessmann GmbH & Co. KG. Es ist mit 11.600 Mitarbeitern und 2,2 Milliarden Euro Jahresumsatz (2015) eines der größten mittelständischen Unternehmen in Deutschland (Viessmann.de; 04.05.2017). Aus dem 1912 gegründeten familiären Heiztechnik-Betrieb ist seit der Nachkriegszeit ein Global Player geworden. Und dennoch sieht er sein Unternehmen im Jahr 2016 von kleinen Start-up Betrieben bedroht (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f).

Wie das vorangestellte Zitat zeigt, liegt diese Bedrohung keinesfalls darin, dass die Produkte des Unternehmens nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Vielmehr scheint das Geschäftsmodell des Unternehmens plötzlich angreifbar zu sein. Ein Geschäftsmodell, das die Viessmann Unternehmensgruppe über sieben Jahrzehnte zu einem international führenden Hersteller für Heiz- und Klimatechnik gemacht hat. Einen der Hauptgründe dafür sieht Martin Viessmann in der Digitalisierung (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f). Zu den gefährlichsten Konkurrenten zählt er den Softwarekonzern Google Inc., der im Jahr 2014 das Heiztechnik Start-up Nest übernommen hat (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f). Es bestünde sogar die Gefahr, dass Viessmann seine Marktposition komplett aufgeben muss und letztendlich als Zulieferer von Google endet; einem Konzern, dessen Kerngeschäft weit von Heiztechnikprodukten entfernt ist (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f).

In fast jeder Branche sehen sich Unternehmen, die seit Jahrzehnten etabliert sind, derartigen Herausforderungen gegenüber. Dieser Beitrag nimmt bewusst die Perspektive solcher Unternehmen ein und widmet sich dem Thema „Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen“. Es werden aktuelle Risiken und Bedrohungen herausgestellt und Empfehlungen hergeleitet, wie diese Unternehmen auf derartige Bedrohungen ihres Geschäftsmodells reagieren können, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der Begriff des „etablierten Unternehmens“ ist dabei nicht ganz eindeutig, wird aber in der Literatur zum Thema überwiegend verwendet (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010; Eckert, 2017; Wirtz, 2011). Er soll deshalb an dieser Stelle nochmal definiert werden: Als etablierte Unternehmen werden solche Unternehmen verstanden, die bereits seit mehreren Jahrzehnten bestehen und mit nahezu unverändertem Geschäftsmodell ihre Produkte am Markt anbieten. Sie zeichnet aus, dass sie ihre Wettbewerbsposition über den Zeitraum ihres Bestehens fast ausschließlich über die Innovation ihrer Produkte oder Prozesse erhalten oder ausgebaut haben (vgl. PricewaterhouseCoopers AG, 2010, S. 11ff).

Die erste Forschungsfrage lautet dementsprechend:

Wie können am Markt etablierte Unternehmen ihr Vertriebsmodell vor dem Hintergrund der Digitalisierung verändern, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben?

An dieser Stelle wird außerdem die These aufgestellt, dass die digitale Revolution vor allem innovative Vertriebsmodelle begünstigt. Vor diesem Hintergrund lautet die zweite Forschungsfrage:

Wie sollten sie dabei vorgehen und welchen Herausforderungen stehen sie gegenüber? Welche Erfolgsfaktoren sind dabei relevant?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden aktuelle Businessmodell Theorien herangezogen, Treiber für Geschäftsmodellveränderungen herausgestellt und aus der Perspektive von etablierten Unternehmen ein Phasenmodell entwickelt, um insbesondere das Vertriebsmodell in einem strategischen Prozess zu verändern und so die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Die Studie schließt mit einer Fallstudie ab, die in vereinfachter Form den herausgearbeiteten strategischen Innovationsprozess zur Vertriebsmodellveränderung exemplarisch anwendet.

2 BUSINESS MODEL THEORIEN

In der deutschen Literatur wird in der Regel der Begriff „Geschäftsmodell“ verwendet, vor allem aber in neueren Veröffentlichungen ist auch vom englischen Begriff „Business Model“ die Rede (vgl. Wirtz, 2011; Osterwalder, Pigneur, 2010). Um von vorneherein Unklarheiten zu vermeiden, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass beide Begriffe in dieser Studie synonym verwendet werden.

Der Begriff des Business Models ist nicht einheitlich besetzt. Geschäftsmodelle lassen sich auf unterschiedliche Weisen darstellen, die sich auf verschiedene Bereiche oder Perspektiven fokussieren. Alle Ansätze haben gemeinsam, dass sie das Business Model als Werkzeug verwenden, um möglichst umfassend die Elemente eines Unternehmens darzustellen und zu analysieren (vgl. Wirtz, 2011, S. 13ff). Es kann sowohl als Analyse-Tool als auch als Management-Werkzeug verwendet werden, indem es die Entscheidungsfindung unterstützt (vgl. Wirtz, 2011, S. 15). Chesbrough und Rosenbloom (2002) identifizieren folgende Funktionen von Business Models:

- Definition des Wertangebots
- Identifikation des Marktsegments
- Definition der Wertschöpfungskette
- Einschätzung von Kostenstruktur und Umsatzpotential
- Position der Firma innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerkes
- Formulierung der Wettbewerbsstrategie (vgl. Chesbrough, Rosenbloom, 2002, S.7).

Demnach ist die Ausarbeitung des Business Models eigentlich ein interner Vorgang, der aus einer ressourcenbasierten Sichtweise erfolgt. Erst durch Einbeziehung der Wettbewerbsstrategie wird das Business Model zu einem Instrument, um das Unternehmen am Markt zu positionieren (siehe Kapitel 4). Al-Debei et al. (2008) definieren in diesem Zusammenhang das Business Model als „abstract representation of an organization, be it conceptual, textual, and/or graphical, of all arrangements that are needed to achieve its strategic goals and objectives.“ (Al-Debei et al., 2008, S. 7). Sie ergänzen später “[...] as well as all core products and/or services the organization offers [...].“ (Al-Debei et al., 2008, S. 8).

Diese Definition von Business Models wird hier als Grundlage verwendet. Sie wird deshalb als geeignet angesehen, weil Al-Debei et al. (2008) in ihrem Artikel siebzehn verschiedene, seit 1998 veröffentlichte, wissenschaftliche Artikel zu diesem Thema analysiert und die dort verwendeten Definitionen zusammengefasst und verglichen haben, um daraus eine möglichst vollständige aktualisierte Definition abzuleiten.

2.1 Design und Elemente von Geschäftsmodellen

Dieser Beitrag legt das Business Model Canvas von Osterwalder und Pineur (2010) als konkreter Ansatz zugrunde, da es als integratives Modell sowohl strategische als auch operative Komponenten beinhaltet (vgl. Eckert, 2014, S. 64). Darüber hinaus zeichnet sich dieser Ansatz seit seiner Veröffentlichung durch eine hohe praktische Relevanz aus und

wurde bereits in einigen großen Unternehmen angewendet (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 19).

Das Modell besteht aus neun Elementen. Es soll die Logik herausstellen, aufgrund welcher ein Unternehmen Umsatz generiert und leistet Hilfestellung bei der Implementierung einer Strategie in allen Strukturen und Prozessen einer Organisation (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 19). Unten stehend erfolgt zunächst eine Definition der einzelnen Elemente (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 24-48).

Wertangebot

Das Wertangebot stellt den Grund dar, warum Kunden ein Unternehmen vor anderen Marktteilnehmern bevorzugen. Es bietet eine Problemlösung oder erfüllt ein Kundenbedürfnis. Das Wertangebot kann als Nutzenpaket interpretiert werden, das ein Unternehmen seinen Kunden bietet.

Kundensegmente

Als Kundensegmente werden verschiedene Gruppen von Personen oder Organisationen aufgelistet, die ein Unternehmen ansprechen will. Die Einteilung in Segmente erfolgt, um Kundengruppen mit denselben Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder Merkmalen spezifisch zu adressieren. Ein Geschäftsmodell kann sowohl nur eine als auch mehrere kleine Kundengruppen haben.

Kanäle

Dieses Element beschreibt, wie ein Unternehmen seine Kunden anspricht und das Wertangebot präsentiert. Es beinhaltet Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle.

Kundenbeziehungen

Diese Komponente beschreibt die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden in den einzelnen Kundensegmenten. Diese Beziehungen können lange andauernd und persönlich sein, aber auch distanziert und automatisiert.

Umsatzströme

Dieser Baustein beschreibt die Einkünfte, die ein Unternehmen aufgrund seines Wertangebotes aus den definierten Kundensegmenten generiert. Die Einkünfte sind sozusagen das Ergebnis des in den definierten Kundensegmenten über ausgewählte Kanäle und bewusst gestaltete Kundenbeziehungen verkauften Wertangebotes.

Schlüsselressourcen

Die Komponente Schlüsselressourcen beinhaltet die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für die Funktionsfähigkeit des Geschäftsmodelles und zur Erstellung des Wertangebotes notwendig sind. Sie ermöglichen, Kundensegmente und Märkte zu bedienen sowie Kundenbeziehungen zu etablieren und aufrecht zu erhalten.

Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten sind die wichtigsten regelmäßigen Vorgänge, die ein Unternehmen ausführen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert. Sie dienen dazu, unter Verwen-

derung der Schlüsselressourcen das Wertangebot zu erstellen und auf den ausgewählten Märkten anzubieten.

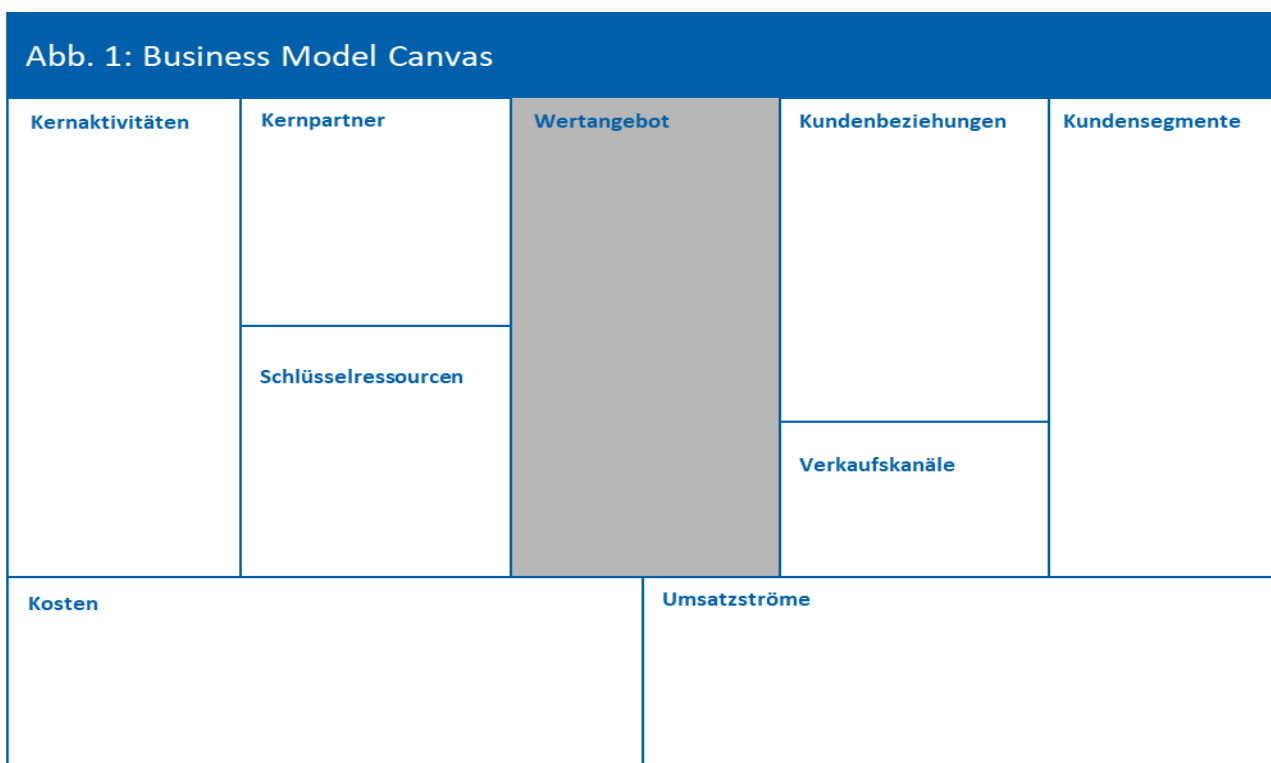
Schlüsselpartnerschaften

Dieses Element beschreibt das Netzwerk von Partnern, zum Beispiel Lieferanten oder Agenturen, die Einfluss auf den Erfolg des Geschäftsmodells ausüben.

Kostenstruktur

In diesem Baustein werden alle Kosten beschrieben, die bei der Ausführung des Geschäftsmodelles entstehen. Sie ergeben sich maßgeblich aus den Schlüsselaktivitäten sowie den verwendeten Ressourcen und den Kosten, die die Schlüsselpartnerschaften mit sich bringen.

Alle beschriebenen Elemente werden letztendlich zu einem „Canvas“ zusammengefasst, wie in Abbildung 1 dargestellt.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation*, 2010.

Bei der näheren Betrachtung des Canvas wird deutlich, dass es in zwei Bereiche eingeteilt werden kann. Dabei stellt die linke Hälfte der Übersicht alle unternehmensseitigen Faktoren des Geschäftsmodells dar, wohingegen auf der rechten Hälfte die marktseitigen Komponenten präsentiert werden. Das mittig stehende Wertangebot stellt die Verbindung zwischen internen, unternehmensseitigen Faktoren und externen, kundenseitigen Faktoren dar.

2.2 Treiber von Geschäftsmodellveränderungen

Warum sollten Unternehmen, deren Geschäftsmodell seit mehreren Jahrzehnten zum Erfolg geführt hat, sich plötzlich gezwungen sehen, ihr Geschäftsmodell anzupassen oder gar vollständig zu verändern? Es lassen sich vier Treiber identifizieren:

„Die Digitalisierung ändert Informationssammlung und –verarbeitung“

Als Digitalisierung wird ein Prozess bezeichnet, der auf der digitalen Umwandlung und Darstellung von analogen Daten basiert. Die dazu benötigte Technik wird durch die Informationstechnologie (IT) bereitgestellt. Die Umwälzungen durch diesen Prozess sind so groß, dass sie auch als „digitale Revolution“ bezeichnet werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 15.05.2017).

Die Digitalisierung beeinflusst die Art, wie Unternehmen Informationen sammeln und verarbeiten, wie die Mitarbeiter intern kommunizieren und wie der externe Austausch mit Kunden stattfindet (vgl. Eckert, 2017, S. 7ff). Sie hat Auswirkungen auf den Wettbewerb und auf die Strategien von Unternehmen. Die Einflüsse der Digitalisierung reichen von der Automatisierung von Prozessen und Produktivitätssteigerung bis zur Revolution der unternehmensexternen Kommunikation. Durch sie werden neue Märkte geschaffen und neue Geschäftsfelder erschlossen. Alle anderen genannten Treiber von Geschäftsmodellveränderungen sind zumindest teilweise von der Digitalisierung beeinflusst oder begünstigt. Eckert (2017) bezeichnet die Digitalisierung sogar als „wesentliche[n] Treiber im Hyperwettbewerb [...]“ (Eckert, 2017, S. 7).

„Technologien entwickeln sich schneller, Innovationsrhythmen werden kürzer“

Neue Technologien werden immer schneller entwickelt und Innovationsrhythmen immer kürzer. Die Produktlebenszyklen mancher Produkte haben sich stark verkürzt. Eine Geschäftsmodellveränderung kann in diesem Fall dazu dienen, sich diesem Rhythmus anzupassen und Mechanismen zu schaffen, die eine bessere Anpassung an die Marktbedingungen ermöglichen (vgl. Wirtz, 2011, S. 209ff). Es wäre aber auch denkbar, durch eine Geschäftsmodellveränderung diesem Wettbewerb zu entkommen und einen neuen Markt zu schaffen, auf dem zumindest kurzzeitig vom Unternehmen selbst festgelegte Bedingungen herrschen, wie Apple es z.B. mit iTunes geschafft hat (vgl. Wirtz, 2011, S. 209ff).

„Die Globalisierung verschärft den Wettbewerb“

Märkte werden durch die Globalisierung dynamischer und das Wettbewerbsumfeld verschärft sich (vgl. Wirtz, 2011, S. 211). Unternehmen sehen sich nicht mehr nur den Wettbewerbern in ihrem Heimatland gegenüber, sondern müssen sich gegen eine Vielzahl internationaler Konkurrenten behaupten, die Wettbewerbsvorteile in ganz anderen Bereichen vorweisen können, z.B. deutlich niedrigere Lohnkosten. Diese Vielfalt an Wettbewerbern kann Unternehmen dazu zwingen, ihr Geschäftsmodell zu verändern, um

Wettbewerbsvorteile nachhaltig zu verteidigen oder um weggefallene Wettbewerbsvorteile zu ersetzen (vgl. Wirtz, 2011, S. 211).

„Kundenbedürfnisse verändern sich“

Viele Kunden wollen heute stärker als früher in den Prozess der Produktentwicklung eingebunden sein, ihre Meinungen einbringen und individualisierte Produkte kaufen (vgl. Teece, 2010, S. 172ff). Zusätzlich dazu haben sich die Erwartungen der Kunden weiterentwickelt. Viele Eigenschaften, die nach dem Kano-Modell der Kundenzufriedenheit früher als Begeisterungs-Merkmale eingestuft wurden, werden heute lediglich als Basiseigenschaften wahrgenommen, da manche Unternehmen es geschafft haben, diese Eigenschaften als Branchenstandard zu etablieren (vgl. Kano et al., 1984, S. 147-156). Kunden fordern heutzutage nicht mehr nur einzelne Produkte, sondern „Rundum-sorglos-Pakete“, angefangen bei der Lieferung des Produktes, über die Nutzung, bis zum Reparaturservice (vgl. Schallmo et al., 2017, S. 2).

Diese vier Treiber begünstigen nach Eckert (2017) die Entstehung eines „Hyperwettbewerbes“ (Eckert, 2017, S. 2ff), in dem Wettbewerbsvorteile schneller verfallen, Markteintrittsbarrieren einfacher überwunden werden können und Planungshorizonte kürzer werden. Das führt dazu, dass Unternehmen gezwungen sind, konstant nach neuen Chancen und Möglichkeiten zu suchen und ihr Geschäftsmodell ständig in Frage stellen müssen (vgl. Eckert, 2017, S. 6).

2.3 Innovation von Vertriebsmodellen

Während etablierte Unternehmen sich bisher zur Verbesserung oder Erhaltung ihrer Wettbewerbsposition auf die Weiterentwicklung ihrer Produkte und Prozesse konzentrieren konnten, müssen sie ihre Aktivitäten durch die vorher erläuterten Faktoren stärker kundenorientiert ausrichten (vgl. Teece, 2010, S. 172f). Die Innovation des Vertriebsmodells bietet dazu erhebliche Möglichkeiten.

Die Darstellung des Vertriebsmodells eines Unternehmens bezieht sich in dieser Definition auf die rechte Hälfte des Business Model Canvas. Es muss entsprechend dieser Darstellung die untenstehenden Fragen beantworten:

- Für welche Kunden schöpfen wir Wert? Welche Kunden sind die wichtigsten für uns? (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 25).
- Über welche Kanäle erreichen wir unsere Kunden? Wie sind unsere Kundenkanäle integriert? Welche Kanäle sind erfolgsversprechend? (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 31).
- Welche Art von Beziehung pflegen wir zu jedem unserer Kundensegmente? Wie kosten- und zeitintensiv sind unsere Kundenbeziehungen? Wie ist die Beziehung zu unseren Kunden in unser bestehendes Geschäftsmodell integriert? (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 33).

2.3.1 Moderne Vertriebsmodelle

Moderne, innovative Vertriebsmodelle unterscheiden sich durch drei Faktoren vom klassischen Vertriebsmodell mit Produzent, Groß- und Einzelhändler:

„Auf Besitzübergabe wird verzichtet“

Einige moderne Vertriebsmodelle verzichten ganz oder teilweise auf die Besitzübergabe der Leistung an den Kunden. Nach dem Prinzip „Pay-Per-Use“ zahlt der Kunde nur für die tatsächliche Nutzung eines Produktes, das in klassischen Vertriebsmodellen üblicherweise als physisches Gut durch den Kauf in den Besitz des Kunden übergeht (vgl. Rojas et al., 2014, S. 11f). Auch das „Freemium“-Ertragsmodell ist hier zu nennen (vgl. Rojas et al., 2014, S. 25ff). Bei diesem Modell werden den Kunden kostenlose „Basisleistungen“ zur Verfügung gestellt und erst für erweiterte Angebote eine Gebühr erhoben (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 94ff).

“Die klassische Vertriebsstruktur wird übergangen”

Ein weiteres Merkmal moderner Vertriebsmodelle ist, dass sie im Gegensatz zu klassischen Modellen die „typische“ Vertriebsstruktur (im Sinne von „Produzent – Großhändler – Einzelhändler – Endkunde“) relativ einfach und günstig umgehen können. Unternehmen sind nicht mehr im selben Maße auf Absatzmittler angewiesen, die sich auf eine bestimmte Branche spezialisiert haben und Kompetenzen in Vertrieb, Marketing, Kundenmanagement und Logistik für die jeweilige Branche aufgebaut haben. Hersteller können durch die Digitalisierung mittlerweile eigene Online-Shops kostengünstig aufbauen und betreiben. Alternativ können sie Plattformen wie den Amazon Marketplace oder Ebay benutzen, um ihre Produkte direkt an Endkunden zu verkaufen.

„Kunden verfügen vor dem Kauf über eine verbesserte Informationsbasis“

Kunden haben durch die Digitalisierung die Möglichkeit, sich im Internet vor dem Kauf genau über die Produkte und mögliche Alternativen zu informieren und nutzen diese auch; sei es um sachliche Informationen zu erhalten, oder um auf die Erfahrungen und Meinungen anderer Konsumenten zurückzugreifen (vgl. Hennig-Thurau, Walsh, 2003, S. 51f). Faktoren wie Umweltfreundlichkeit, die faire Herstellung, die Benutzerfreundlichkeit und Nachhaltigkeit eines Produktes werden zu relevanten Kauffaktoren, denn Kunden wollen und können sich durch die Digitalisierung über diese informieren. Sie wollen sich nicht mehr nur über die Produkte informieren, sondern auch über Themen, die mit diesen im Zusammenhang stehen (vgl. Holliman, Rowley, 2014, S. 269ff).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei modernen Vertriebsmodellen, die auf der Digitalisierung beruhen oder durch diese möglich sind, sowohl für die angebotenen Produkte als auch für den Kaufprozess an sich besondere, abgrenzende Eigenschaften bestehen:

- Schnelle, unkomplizierte Bestellung
- Bequemlichkeit, Benutzerfreundlichkeit
- Zeitersparnis
- Bestellung unabhängig von Wochentag oder Tageszeit
- Einfacher Preis/Leistungs-Vergleich
- Schnelle Lieferung
- Größere Produktauswahl erwartet als in klassischen Vertriebsmodellen
- Ausführlichere Informationen (vgl. Janas et al., 2000, S. 98).

Dabei wird es als unerheblich erachtet, ob diese Modelle auf einem Online-Shop beruhen, eine eigene digitale Plattform anbieten (z.B. Spotify) oder durch mobile Applikationen (Apps) angeboten werden. Gemeinsam ist ihnen allen, dass sie ohne die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung nicht funktionieren könnten.

2.3.2 Bezug zum Thema des Beitrags

Dieser Beitrag beschäftigt sich explizit mit den Herausforderungen, denen etablierte Unternehmen bei einer Innovation ihres Vertriebsmodells gegenüberstehen. Es wird davon ausgegangen, dass diese Unternehmen mit klassischen Vertriebsmodellen operieren, das heißt, dass sie an einer bestimmten Stelle im klassischen Vertriebsprozess einzuordnen sind, sei es als Hersteller, Groß- oder Einzelhändler. Entscheidend für das vorliegende Thema ist, dass diese Unternehmen bisher ihre Geschäftsmodelle nicht vor dem Hintergrund der Digitalisierung angepasst haben, oft schlichtweg aus dem Grund, dass sie es nicht mussten. Sie waren alle mit klassischen Vertriebsmodellen lange Zeit erfolgreich. Erst seit Start-ups die Digitalisierung für sich nutzen, um mit revolutionären Geschäftsmodellen neue Kundengruppen zu erreichen und bestehende Kunden von etablierten Unternehmen abzuwerben, sehen sich diese Unternehmen gezwungen, ihre Vertriebsmodelle sozusagen „zu digitalisieren“ (vgl. Wadewitz, 2016, S. 18f). Dabei besteht die Digitalisierung des Vertriebsmodelles ausdrücklich nicht darin, eine Unternehmenshomepage einzurichten. Ein digitalisiertes Vertriebsmodell setzt voraus, dass die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden, um Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen.

3 HERAUSFORDERUNGEN BEI GESCHÄFTSMODELLVERÄNDERUNGEN

Wenn Unternehmen neue Geschäftsmodelle entwickeln, kann die Perspektive, die sie dabei einnehmen, erheblichen Einfluss auf den Prozess und die einzubeziehenden Faktoren haben. Als Gegenperspektive zu den hier behandelten etablierten Unternehmen wird die Situation von Start-ups angesehen.

3.1 Perspektive etablierter Unternehmen

Etablierte Unternehmen handeln in der Regel aus einer jahrelang gefestigten Wettbewerbsposition heraus. Gerade bei größeren Unternehmen wurden aufwändige Strukturen und Prozesse über Jahre gestaltet. Sie aufzubrechen kann hohe Investitionen erfordern oder auch kritische Entscheidungen beinhalten, beispielsweise wenn ganze Geschäftsbereiche abgestoßen werden sollen. Darüber hinaus haben diese Unternehmen oft marktführende Positionen mit ihren bestehenden Geschäftsmodellen. Die Schwierigkeit besteht dann darin, in dieser Position zukünftige Bedrohungen zu erkennen.

Etablierte Unternehmen sind häufig darauf fokussiert, Kundenbedürfnisse in höchstem Maße zu befriedigen und ihre Produkte schrittweise weiterzuentwickeln und zu verbessern, um sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Schoss, 2013, S. 58f). Sie müssen ihre aktuelle Position verteidigen, Prozesse effizient strukturieren und organisationsorientiert arbeiten. Solche Unternehmen sehen sich oft in einer Verteidigungsposition (vgl. Schoss, 2013, S. 58). Die dominanten Prinzipien sind Effizienz, Perfektionierung, Loyalität und Optimierung (vgl. Schoss, 2013, S. 58).

3.2 Möglichkeiten und Barrieren bei Geschäftsmodellveränderungen

Um einen erfolgreichen Innovationsprozess zu gewährleisten, müssen Manager sich der Möglichkeiten und Barrieren, die sie in etablierten Unternehmen vorfinden, bewusst sein. Diese werden im folgenden Kapitel beschrieben.

3.2.1 Barrieren von Geschäftsmodellveränderungen

Es lassen sich acht Barrieren identifizieren, die Manager bei der Initiierung und Durchführung von Geschäftsmodellinnovationen überwinden müssen.

„Existierende Geschäftsmodelle können verdrängt werden“

Ein neues Geschäftsmodell kann im günstigsten Fall neben dem bestehenden Geschäftsmodell implementiert und unabhängig von diesem verwaltet werden. Möglicherweise stellt aber das neue Geschäftsmodell das Bestehende in Frage oder kannibalisiert Teile des bestehenden Business Models (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 236).

„Neuen Geschäftsmodellen mangelt es anfangs oft an Effektivität“

Eine weitere Barriere ist das Prinzip der *Disruptiven Innovation* nach Christensen (vgl.

Christensen, 2013, S. 5ff). Aufbauend auf der ersten Barriere wird davon ausgegangen, dass eine disruptive Geschäftsmodellinnovation zunächst Teile des bestehenden Geschäftsmodelles ersetzt oder in Frage stellt. Darüber hinaus bezeichnet diese Barriere aber auch den Vorgang, dass das neu eingeführte Geschäftsmodell in der Anfangsphase weniger effektiv sein kann als das alte Geschäftsmodell. Es müssen gegebenenfalls hohe Investitionen getätigt werden, die sich unter Einbeziehung eines erhöhten Risikos erst mittel- bis langfristig amortisieren (vgl. Chesbrough, 2010, S. 358).

„Nicht alle Anspruchsgruppen lassen sich leicht überzeugen“

Etablierte Unternehmen sind oft aufgrund ihrer Organisationsstruktur und ihrer Marktposition darauf fokussiert, bestehende Wettbewerbsvorteile zu verteidigen und existierende Produkte weiter zu optimieren, um den Erwartungen der Kunden bestmöglich gerecht zu werden (vgl. Schoss, 2013, S. 58). Dementsprechend kann es schwer werden, alle Anspruchsgruppen des Unternehmens von einer Veränderung des Geschäftsmodelles mit dem einhergehenden Aufwand und Risiko zu überzeugen.

„Ein Geschäftsmodellverständnis muss zuerst aufgebaut werden“

Entschließt sich ein Unternehmen zu einer Geschäftsmodellinnovation, gilt es zunächst, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 256f). Dazu muss das bestehende Geschäftsmodell verstanden und dargestellt werden, Potentiale und Risiken aufgedeckt und konkurrierende Geschäftsmodelle analysiert werden (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 256).

„Mitarbeiter empfinden Bedrohungen“

Nicht alle Mitarbeiter werden einer Veränderung positiv gegenüberstehen. Die Neugestaltung weiter Teile der Organisation kann vielmehr für manche Mitarbeiter eine Bedrohung darstellen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 255).

„Die Ansprache neuer Kundensegmente kann aufwändig sein“

Eine Business Model Innovation kann dazu führen, dass die bestehenden Kundensegmente vernachlässigt werden oder neue Endkunden angesprochen werden sollen. Die Ansprache neuer Kundensegmente kann zunächst mit einem hohen Aufwand verbunden sein. Darüber hinaus entsteht ein zusätzliches Risiko, da die Akzeptanz der Produkte im neu angesprochenen Kundensegment noch nicht sicher ist und zunächst aufgebaut werden muss (vgl. Chesbrough, 2010, S. 358). Eine Geschäftsmodellveränderung kann ebenfalls beinhalten, neue Vertriebskanäle aufzubauen. Diese müssen zunächst analysiert und ausgewählt werden und dann unter möglicherweise hohem Ressourceneinsatz neu aufgebaut werden.

„Unsicherheiten bleiben“

Selbst, wenn im Rahmen einer Business Model Innovation bestehende Mechanismen von

anderen Unternehmen kopiert werden, lässt sich nicht mit Sicherheit vorhersehen, dass ein verändertes Geschäftsmodell am Markt erfolgreich ist und das erwartete Potential ausschöpft (vgl. Chesbrough, 2010, S. 359). Dieses Risiko wird für etablierte Unternehmen umso größer, da sie unter Umständen seit langem bestehende Strukturen und Prozesse aufgeben müssen, um eine Geschäftsmodellinnovation einzuführen.

„Experimentierbereitschaft ist erforderlich“

Entschließt sich ein etabliertes Unternehmen dazu, eine Business Model Innovation durchzuführen, muss die Bereitschaft geschaffen werden, gewohnte Wege zu verlassen und zu experimentieren (vgl. Chesbrough, 2010, S. 359).

3.2.2 Möglichkeiten von Geschäftsmodellveränderungen

Neben den strategischen Wachstumsstrategien nach Ansoff identifiziert die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers vier Bereiche, in denen eine Innovation des Geschäftsmodelles neue Möglichkeiten eröffnen kann:

„Das Wertversprechen wird erweitert“

Ein neues Geschäftsmodell kann ein neues oder erweitertes Wertversprechen schaffen, ohne dass die Produkte maßgeblich verändert werden. Durch die Veränderung oder Neukombination einzelner Elemente des Business Models können z. B. neue Kundengruppen angesprochen werden.

„Die Ressourcennutzung wird optimiert“

Oft sind die Ressourcen eines Unternehmens ausschlaggebend für dessen Erfolg. Sieht ein Unternehmen sich aufgrund von langfristigen Trends oder Marktentwicklungen in seinem Geschäftsmodell bedroht, kann dessen Veränderung dabei helfen, Ressourcen effizienter zu nutzen oder langfristig zu sichern (vgl. PricewaterhouseCoopers AG, 2010, S. 28f)

„Die Wertschöpfungskette wird neu organisiert“

Eine Neuorganisation der Wertschöpfungskette im Rahmen einer Geschäftsmodellveränderung kann in vielen Bereichen Wettbewerbsvorteile schaffen, oder das Wertversprechen des Unternehmens ausbauen. Neuordnungen der Beschaffungs- oder Vertriebsstrukturen bieten Unternehmen die Möglichkeit, sich langfristig auf ihren jeweiligen Märkten zu positionieren und auf Bedrohungen zu reagieren oder sich gegen diese abzusichern.

„Neue Ertragsfelder werden erschlossen“

Die Ertragsmechanik eines Geschäftsmodelles wird wesentlich durch die bearbeiteten Kundensegmente, die Vertriebskanäle und die Art der Kundenbeziehungen geprägt (vgl.

Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 24f). Letztendlich ist der durch diese Elemente generierte Umsatz ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens. Geschäftsmodellinnovationen bieten hier die Möglichkeit, neue Ertragsfelder zu schaffen oder Bestehende besser bearbeiten. Durch neue Ertragsmodelle kann die Zahlungsbereitschaft der Kunden erhöht werden, oder das Umsatzpotential bisher nicht erreichter Zielgruppen abgeschöpft werden.

3.3 Herausforderungen bei Geschäftsmodellinnovationen im digitalisierten Wettbewerb

Die erste Herausforderung für das Management von Geschäftsmodellinnovationen liegt darin, in einer globalisierten und digitalisierten Geschäftswelt die Notwendigkeit für eben diese zu erkennen und daraufhin die richtige Entscheidung zur bevorstehenden Veränderung zu treffen (vgl. Wirtz, 2011, S. 285).

Die Vielzahl von Bedrohungen und die Komplexität der Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen führt dazu, dass Manager aus einer großen Anzahl vorhandener Alternativen wählen und dabei diejenige finden müssen, die den größten Erfolg verspricht. Sie können wahlweise nur Teile des Geschäftsmodelles verändern, Komponenten hinzufügen oder radikale Innovationen in allen Bereichen vorantreiben (vgl. Wirtz, 2011, S. 285). Dabei müssen sie die sich ergebenden Möglichkeiten gegen die Risiken abwägen und sich der langfristig zu sichernden Wettbewerbsposition des Unternehmens bewusst sein (vgl. Wirtz, 2011, S. 285).

„Neues und altes Geschäftsmodell müssen voneinander abgekoppelt, aufeinander abgestimmt oder miteinander integriert werden“

Manager stehen außerdem vor der Herausforderung, ein neu entwickeltes Geschäftsmodell entweder vom alten abzukoppeln, beide Modelle aufeinander abzustimmen oder sie zu integrieren, sodass am Ende ein neues Geschäftsmodell entsteht, das für die ganze Organisation angewendet werden kann (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 236f). Das bestehende Modell muss in den Innovationsprozess integriert werden, sodass die strategische Kompetenz und die bestehenden Ressourcen des Unternehmens bestmöglich weiter genutzt werden (vgl. Eckert, 2017, S. 80). Dabei ist sicher zu stellen, dass ausgereifte Prozessstrukturen entweder übernommen oder entsprechend der neuen Geschäftsmechanik umgestellt werden müssen (vgl. Eckert, 2017, S. 80). Sofern sich ein Unternehmen stark über sein Markenimage differenziert, müssen Manager auch dafür sorgen, dass das Image des alten Modells auf das neue übertragen werden kann (vgl. Eckert, 2017, S. 80).

Vor allem in etablierten Unternehmen muss allen Stakeholdern deutlich gemacht werden, dass anfängliche Effizienzeinbußen oder Umsatzverluste sowie hohe Investitionen nötig sind, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Es gilt, eine langfristige Orientierung durchzusetzen und die Bereitschaft zur Implementierung eines neuen Geschäftsmodells zu wecken (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 249).

Manager sehen sich darüber hinaus der steigenden Bedrohung durch Start-ups, die mit innovativen Geschäftsmodellen auf etablierte Märkte drängen, gegenüber. Deshalb müssen sie bereit sein, ebenfalls innovative neue Geschäftsmodelle einzuführen (vgl. Schoss, 2013, S. 55f). Nach dem Prinzip des leistbaren Verlustes müssen Manager etablierter Unternehmen das Risiko einschätzen, große Teile des Unternehmens – und damit Mitarbeiter, Umsatzströme und Marktmacht – dem Risiko eines Misserfolges des neuen Geschäftsmodelles aussetzen (vgl. Baierl, Grichnik, 2013, S. 73f).

Letztendlich müssen Manager für Innovationsprozesse von Geschäftsmodellen auch als „Veränderungsmanager“ angesehen werden (vgl. Wirtz, 2011, S. 285ff). Sie müssen, basierend auf bestehenden Strukturen, Veränderungsprozesse planen und durchführen und diese langfristig im Unternehmen etablieren. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung wird die sogenannte *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen* von Mazzone (2014) wie folgt definiert: „Digital Transformation is the deliberate and ongoing digital evolution of a company, business model, idea process, or methodology, both strategically and tactically.“(Mazzone, 2014, S. 8).

Im Rahmen der digitalen Transformation stehen Manager vor der Herausforderung, das Geschäftsmodell ihres Unternehmens den neuen Gegebenheiten und Möglichkeiten der Digitalisierung anzupassen und aus der Vielzahl von Optionen die effektivsten auszuwählen. Sie müssen sich der „digitalen Realität“ ihres Unternehmensumfeldes bewusst werden und das Geschäftsmodell ihres Unternehmens in Bezug auf den digitalisierten Hyperwettbewerb verstehen, einordnen und bewerten können (vgl. Schallmo et al., 2017, S. 14f; Eckert, 2017, S. 2ff). Dies kann deshalb eine Herausforderung darstellen, weil die spezifische Wettbewerbsdynamik im digitalen Umfeld sich teilweise stark vom klassischen Offline-Wettbewerb unterscheidet (vgl. Eckert, 2017, S. 2ff). Manager müssen jede Komponente des Geschäftsmodells zunächst auf die Tauglichkeit für die Digitalisierung prüfen. Zusätzlich müssen fehlende Kompetenzen aufgebaut oder eventuell mithilfe von geeigneten Partnern ergänzt werden.

4 VORGEHEN BEI VERTRIEBSMODELLVERÄNDERUNGEN

Im Folgenden sollen die vorangegangenen theoretischen Erkenntnisse dazu genutzt werden, eine einheitliche Vorgehensweise bei der Innovation des Vertriebsmodelles festzulegen. Innovationen des Vertriebsmodells sind in jedem Falle strategisch, denn sie haben langfristige Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens und beeinflussen die Zielerreichung. Das Vorgehen bei Vertriebsmodellinnovationen in etablierten Unternehmen sollte deshalb idealerweise einem klassischen strategischen Planungsprozess folgen, wie in Abbildung 2 dargestellt (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 248ff; Wirtz, 2011, S. 284ff; Eckert, 2017, S. 129ff).

4.1 Phasen der strategischen Vertriebsmodellinnovation

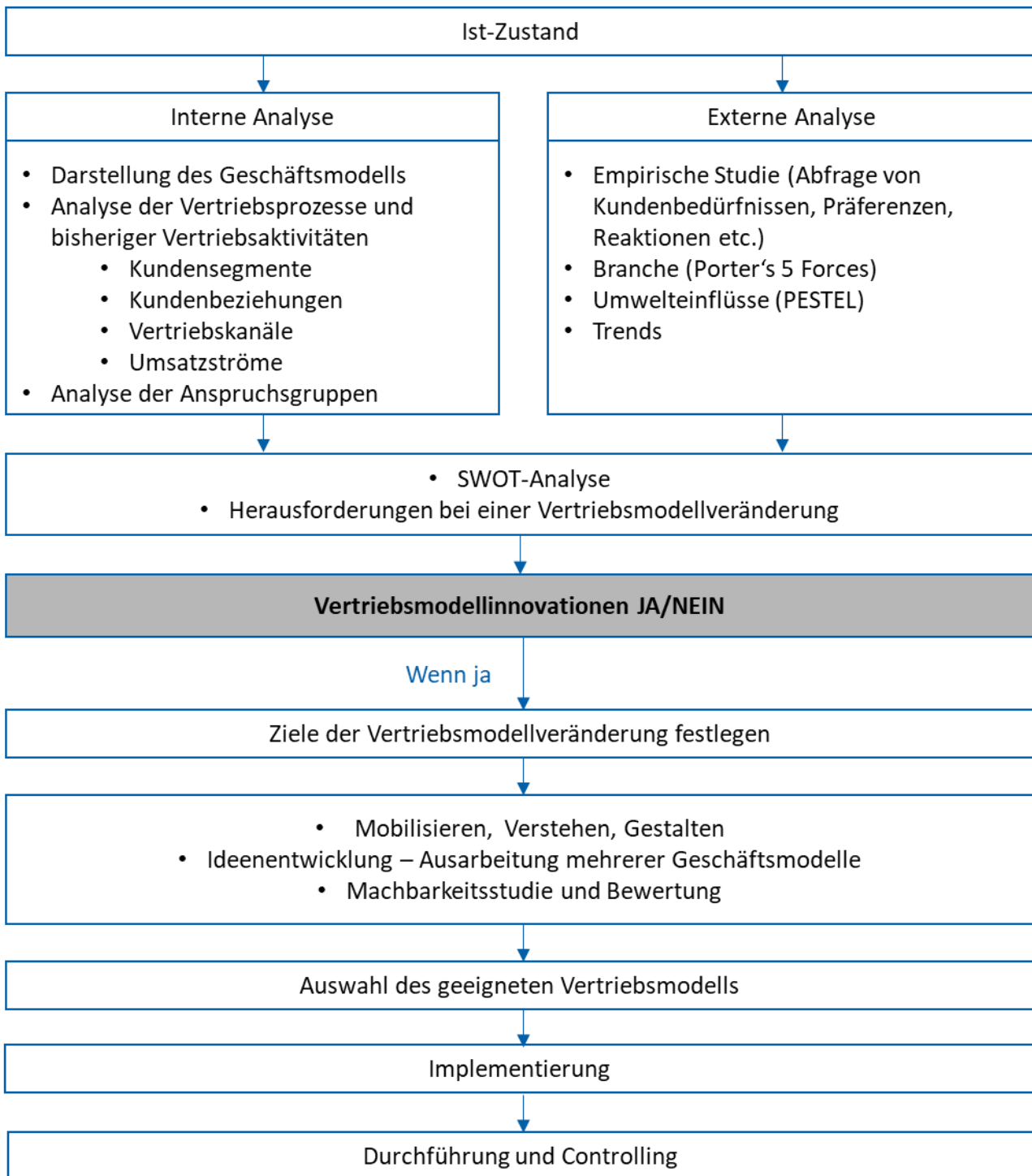
Jegliche strategische Veränderung des Geschäftsmodelles sollte mit einer ausführlichen Analyse des Ist-Zustandes beginnen, der sich in die Analyse der unternehmensinternen Faktoren und eine Umfeldanalyse gliedert (vgl. Abbildung 2). Zudem sollte insbesondere das bestehende Vertriebsmodell analysiert werden. Mögliche Barrieren und Herausforderungen gilt es durch die Analyse des Ist-Zustandes zu identifizieren, um geeignete Gegenmaßnahmen treffen zu können.

Die Analyse des Ist-Zustandes sollte auch eine Analyse der externen Unternehmensumwelt beinhalten. Dabei stehen Managern verschiedene Instrumente zur Verfügung, beispielsweise die Branchenanalyse nach Porter's 5 Forces. Welche Analyseinstrumente ausgewählt werden, wird durch den spezifischen Sachverhalt und die vorhandenen Ressourcen bestimmt.

Wettbewerbs- und Marktbedingungen müssen berücksichtigt werden, um herauszufinden, welche Treiber die Innovation des Vertriebsmodelles nötig machen und welchen Faktoren es zukünftig ausgesetzt sein wird. So kann es langfristig wettbewerbsfähig gestaltet werden. Die Analyse des internen und externen Zustandes ermöglicht Managern, die Stärken und Schwächen sowie Herausforderungen und Möglichkeiten für das Unternehmen zu benennen und daraus Ziele und Strategien für eine Vertriebsmodellveränderung abzuleiten. Ein geeignetes Tool wäre an dieser Stelle beispielsweise eine SWOT-Analyse.

Die Entscheidung für oder gegen eine Vertriebsmodellinnovation muss nach dieser Bewertung getroffen werden. Möglicherweise werden im Rahmen der Analyse auch andere Innovationspotentiale innerhalb des Geschäftsmodelles eines Unternehmens aufgedeckt. Sollte die Entscheidung für eine Vertriebsmodellinnovation fallen, müssen zunächst die Ziele, die mit dieser Innovation verfolgt werden sollen, definiert und eine Strategie entwickelt werden, um diese zu erreichen.

Abb. 2: Prozess der Vertriebsmodellinnovationen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wirtz (2011), Osterwalder, Pigneur (2010) und Eckert (2017).

4.2 Designprozess von neuen Vertriebsmodellen

Nach der strategischen Planung beginnt der eigentliche Designprozess eines neuen Vertriebsmodelles (vgl. Abbildung 2, ab „Vertriebsmodellinnovation ja“).

Mobilisieren

Die erste Phase der Geschäftsmodellinnovation beinhaltet die Vorbereitung auf eine erfolgreiche Neugestaltung des Geschäftsmodells (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 254). Diese wird als Projekt definiert und es werden entsprechend Projektziele festgelegt sowie eine Projektplanung aufgestellt und Projektteams zusammengestellt. Ziel dieser Phase ist ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache zu schaffen, um effektiver zu kommunizieren und die Orientierung für Entscheidungsträger zu vereinfachen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 254f).

Verstehen

In dieser Phase gilt es, das Umfeld einer Unternehmung vertiefend zu verstehen. Dazu wurde bereits im strategischen Planungsprozess das bestehende Geschäftsmodell in den Kontext zu seinem Markt gesetzt und der Ist-Zustand beispielsweise durch eine SWOT-Analyse analysiert und bewertet (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 256f). Darauf aufbauend werden die Einflussfaktoren auf ein Geschäftsmodell aus der jeweiligen Perspektive der verschiedenen Projektteams möglichst umfassend dargestellt (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 256f). So sollte sich zum Beispiel das Projektteam, das für die Errichtung einer digitalen Plattform zuständig ist, im speziellen mit den Herausforderungen und Möglichkeiten, die durch die Digitalisierung entstehen, beschäftigen. Jedes Projektteam muss gegenüber den anderen Teams als Spezialist in seinem Bereich auftreten können und in der Lage sein, alle Beteiligten umfassend über die spezifischen Gegebenheiten zu informieren, sodass in der folgenden Gestaltungsphase alle Teilnehmer das gleiche Bild von der Gesamtsituation haben.

Gestalten

Sind alle Projektteilnehmer auf demselben Stand, kann damit begonnen werden, Ideen zur Geschäftsmodellveränderung zu sammeln, zu bewerten und auszuwählen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 258). Ziel ist, den aktuellen Stand des Geschäftsmodells zu überwinden, um neue Potentiale aufzudecken. Dabei ist es wichtig, dass gewagte Ideen nicht frühzeitig abgelehnt werden. Stattdessen sollen während des Gestaltungsprozesses möglichst viele Ideen durchgedacht werden, um letztendlich eine erfolgsversprechende Alternative auszuwählen statt lediglich eine Idee zu bearbeiten, auf die man sich frühzeitig festgelegt hat (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 258). Aus diesem Grund erfordert der Auswahlprozess Zeit und darüber hinaus die Einbindung von Mitarbeitern aus dem gesamten Unternehmen (vgl. Osterwalder, Pigneur, 2010, S. 258). In der Gestaltungsphase müssen Wege gefunden werden, die identifizierten Herausforderungen zu überwinden. Da insbesondere die digitale Transformation durch eine Vertriebsmodellveränderung vorangetrieben werden soll, müssen außerdem die Möglichkeiten durch die Digitalisierung erkannt, bewertet und in das neue Vertriebsmodell integriert werden (vgl. Mazzone, 2014, S. 8).

Implementierung

Nachdem ein erfolgsversprechendes Vertriebsmodell ausgewählt wurde, beginnt die Implementierungsphase. Jedes der vorher zusammengestellten Projektteams sollte nun mit seinem Aufgabenplan beginnen können, um das Vertriebsmodell zu implementieren.

Dabei müssen Barrieren identifiziert und überwunden werden. Eine Implementierung erfordert neben der ausführlichen internen Kommunikation auch die Information und Überzeugung der externen Anspruchsgruppen wie Partner, Lieferanten und vor allem Kunden des Unternehmens.

Schon während der Implementierungsphase sollte eine fortlaufende Kontrolle des neuen Geschäftsmodells stattfinden. Gerade in einem Umfeld des „Hyperwettbewerbs“, der von einem ständigen Wettlauf um Chancenanteile und die Fähigkeit der Veränderung und Anpassung geprägt ist, ist die laufende Kontrolle und Überarbeitung eines Geschäftsmodelles erforderlich, um die eigene Wettbewerbsposition zu sichern (vgl. Eckert, 2017, S. 2-15).

5 FALLSTUDIE „FAHRRADTEILEGROßHÄNDLER“

Die Ausführungen der Kapitel zwei bis vier werden im Folgenden exemplarisch am Beispiel eines Großhändlers für Fahrradteile angewendet. Ziel des Unternehmens ist es, die Vertriebsstruktur unter Nutzung digitaler Technologien um eine Form des Direktvertriebes zu erweitern. Das Unternehmen nimmt die Perspektive eines etablierten Unternehmens ein. Durch seine Gründung im Jahr 1990 ist es bereits 27 Jahre am Markt etabliert und hat langfristig bestehende Strukturen und Kundenbeziehungen. Zur Erarbeitung dieser Vertriebsmodellveränderung wird auf die erarbeitete Vorgehensweise zurückgegriffen.

5.1 Geschäftsmodell eines etablierten Fahrradteilegroßhändlers

Der Prozess der Geschäftsmodellinnovation wird nachfolgend entsprechend der in Kapitel 4.1 vorgeschlagenen Vorgehensweise (vgl. dort Abbildung 2) durchgeführt.

Zunächst wird daher der Ist-Zustand ermittelt. Dies beinhaltet die Darstellung des bestehenden Geschäftsmodells. Dazu wird die eingangs beschriebene Darstellungsweise (vgl. Kapitel 2.1) nach dem Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010) gewählt. Abbildung 3 zeigt eine Übersicht des Geschäftsmodells:

Abb. 3: Geschäftsmodell des Unternehmens

Kernpartner	Kernaktivitäten	Wertangebot	Kundenbeziehungen	Kundensegmente
<p>Lieferanten zur Herstellung der Eigenmarken</p> <p>Markenhersteller für Fremdmarken</p>	<p>Marketing & Vertrieb</p> <p>Einkauf</p> <p>Service</p> <p>Forschung & Entwicklung</p>	<p>Spezialisierte Markenvertrieb</p> <p>Klasse statt Masse</p> <p>Hochwertiges, ausgewähltes Portfolio</p> <p>Enge Betreuung der Kunden</p> <p>Hochwertige Produkte durch eigene F&E für die Eigenmarken</p>	<p>B2B Professionelle Vertriebsbeziehung über Produktmanager und Kundenbetreuer</p> <p>B2C Rein kommunikative Beziehung durch produkt- und markenspezifisches Marketing</p>	<p>Fahrradhändler Ersatzteilgeschäft</p> <p>Fahrradzubehörhändler Vertrieb von Fahrradzubehörteilen an Einzelhändler, Online-Händler und Hybriden</p>
	<p>Schlüsselressourcen</p> <p>Mitarbeiter v.a. Produktmanager, Marketing- und Vertriebspersonal</p> <p>Geschäftsbeziehungen</p> <p>Marken und Lizenzen</p>		<p>Verkaufskanäle</p> <p>Großhandelsvertrieb Direktansprache von Einzelhändlern</p>	
<p>Kosten</p> <p>Personalkosten</p> <p>Forschung & Entwicklung</p> <p>Patentgebühren</p>		<p>Vertrieb & Distribution</p> <p>Marketing</p> <p>Lizenzgebühren</p>	<p>Umsatzströme</p> <p>Großhandelsumsatz</p>	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder, Pigneur (2010).

Wie in Kapitel 2 erläutert, kann die rechte Hälfte des Business Model Canvas dazu verwendet werden, das Vertriebsmodell eines Unternehmens zu beschreiben.

Kundensegmente

Das Unternehmen richtet sich entweder an Einzelhändler für Fahrradzubehörteile oder an Fahrrad-Einzelhändler für das Ersatzteilgeschäft. Die vertriebenen Produkte werden ausschließlich unter den Markennamen beworben, sodass das Unternehmen selbst gar nicht bei den Endkunden in Erscheinung tritt. Die Kundenbasis in Deutschland besteht aus ca. 1000 Einzelhändlern.

Verkaufskanäle

Einziger Verkaufskanal bisher ist der Großhandelsvertrieb. Einzelhändler werden gezielt angesprochen und als langfristige Kunden gewonnen. Das Unternehmen verwendet dabei das klassische Vertriebsmodell eines Großhändlers (rtisports.de, 24.04.2017).

Kundenbeziehungen

Das Unternehmen unterhält business-to-business Kundenbeziehungen zu Einzelhändlern für Fahrräder oder Fahrradzubehörteile.

Umsatzströme

Der Umsatz wird durch den Teileverkauf an Einzelhändler erzielt.

Neben der internen Analyse sieht der Prozess zur Geschäftsmodellveränderung auch eine Beschreibung der externen Unternehmensumwelt vor. Dafür stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung. In diesem Fall wurde eine empirische Erhebung unter den belieferten Einzelhändlern durchgeführt. Diese wurde als geeignet erachtet, mögliche Reaktionen bei einer Vertriebsmodellveränderung vorherzusehen und eine generelle Einschätzung des Marktes für Fahrradzubehörteile zu erhalten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die generelle Marktwahrnehmung der Einzelhändler die Entscheidung des Unternehmens zum Direktvertrieb begünstigt. Die Erhebung zeigt, dass der Markt für Fahrradzubehörteile ein nachfragegetriebener, moderner und überregionaler Markt ist, auf dem innovative Vorstöße möglich sind.

5.2 Herausforderungen und Ziele des Unternehmens

Die Ergebnisse der internen und externen Analyse werden in der SWOT-Analyse interpretiert und zusammengefasst (vgl. Abbildung 4). Darüber hinaus werden in diesem Zusammenhang die Herausforderungen für das Unternehmen im Falle einer Vertriebsmodellveränderung aufgezeigt, um letztendlich die Entscheidung für oder gegen eine Innovation zu treffen.

Abb. 4: SWOT-Analyse

Strenghts

- Lange bestehende Kundenbeziehungen
- Marktwissen
- Exklusive Lizenzen
- Starke Marken
- Dynamische Unternehmen
- Bereits Endkundenmarketing durchgeführt

Weaknesses

- Verhältnismäßig geringe Unternehmensgröße, dadurch weniger Verhandlungsmacht ggü. Einzelhändlern
- Keine vorhandene Infrastruktur für Vertrieb an Endkunden (inkl. Marketing und Logistik)
- Konservatives Investitionsverhalten

Opportunities

- Umsatzsteigerung durch Verkauf an Endkunden
- Marktposition sichern, Wettbewerb hinter sich lassen
- Kunden besser ansprechen und ans Unternehmen binden
- Unabhängigkeit von Einzelhändlern
- Bekanntheit steigern

Threats

- Einzelhändler werden verärgert
- Endkunden nehmen Vertriebsmodell nicht an, Investitionen werden nicht **zurückgezahlt**
- Neuer, unerfahrener Marktteilnehmer auf Endkundenmarkt

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der SWOT-Analyse können anschließend Strategien abgeleitet werden, indem z.B. Stärken eingesetzt werden, um Möglichkeiten zu nutzen (SO-Strategie). Neben der SO-Strategie sind eine Reihe anderer Kombinationen der obenstehenden Felder möglich, um erfolgsversprechende Strategien zur Erreichung der angestrebten Ziele zu entwickeln und auszuwählen.

5.3 Empfehlungen zur Veränderung des Vertriebsmodells

Auf Basis der Entscheidung FÜR eine Vertriebsmodellinnovation wird nun der weitere Gestaltungsprozess durchlaufen (vgl. Abbildung 2, ab „Vertriebsmodellinnovation ja“)

Das Unternehmen verfolgt das Ziel, durch eine Form des Direktvertriebs die Wettbewerbsposition langfristig zu sichern und den Umsatz durch die direkte Ansprache von Endkunden zu steigern. Gleichzeitig sollen die bisherigen Kunden, d.h. die Einzelhändler, zufriedengestellt werden und deren Beratungsleistung weiter genutzt werden. Zwar bieten sich verschiedene Optionen, wie beispielsweise die Einrichtung eines Online-Shops unter einem neuen Markennamen. Dennoch ist es letztlich schwer, eine Alternative zu finden, die

zufriedenstellend für alle Anspruchsgruppen ist. Das Unternehmen muss akzeptieren, dass es durch einen eigenen Direktvertrieb seine bestehenden Kunden verärgern kann.

Im Rahmen einer ST-Strategie kann das Unternehmen sein tiefgehendes Marktwissen und die lange bestehenden Kundenbeziehungen aber dennoch nutzen, um Bedürfnisse der Einzelhändler, als auch der Endkunden präzise einzuschätzen und ein genau abgestimmtes Angebot zu entwerfen, das von allen Marktteilnehmern akzeptiert wird. Gleichzeitig kann das Unternehmen seine Marktposition durch einen Direktvertrieb weiter festigen, indem es seine Exklusiv-Lizenzen sowie die starken Produktmarken nutzt und die dadurch bestehende Marktmacht gegenüber den Kunden ausspielt. Dies würde einer SO-Strategie entsprechen, bei der das Unternehmen seine Stärken einsetzt, um die sich bietenden Möglichkeiten zu nutzen.

In Abbildung 5 ist ein mögliches Geschäftsmodell mit der neuen Vertriebsstruktur graphisch dargestellt:

Abb. 5: Geschäftsmodell nach dem Innovationsprozess				
<p>Kernpartner</p> <p>Lieferanten zur Herstellung der Eigenmarken</p> <p>Markenhersteller für Fremdmarken</p> <p>Agentur für Konzeption und Betreiben des Online-Shops</p>	<p>Kernaktivitäten</p> <p>Marketing & Vertrieb</p> <p>Einkauf</p> <p>Service</p> <p>Forschung & Entwicklung</p> <hr/> <p>Schlüsselressourcen</p> <p>Mitarbeiter v.a. Produktmanager, Marketing- und Vertriebspersonal</p> <p>Geschäftsbeziehungen</p> <p>Marken und Lizenzen</p>	<p>Wertangebot</p> <p>Spezialisierter Markenvertrieb</p> <p>Klasse statt Masse</p> <p>Hochwertiges, ausgewähltes Portfolio</p> <p>Enge Betreuung der Kunden</p> <p>Hochwertige Produkte durch eigene F&E für die Eigenmarken</p> <p>Komfortable Online-Bestellmöglichkeit</p>	<p>Kundenbeziehungen</p> <p>B2B <i>Professionelle Vertriebsbeziehung über Produktmanager und Kundenbetreuer</i></p> <p>B2C <i>Rein kommunikative Beziehung durch produkt- und markenspezifisches Marketing</i> Verkaufsbeziehung über Online-Shop</p> <hr/> <p>Verkaufskanäle</p> <p>Großhandelsvertrieb <i>Direktansprache von Einzelhändlern</i></p> <p>Einzelhandelsvertrieb <i>Direktansprache von Endkunden über Online-Shop; Prämiensystem und Markenexklusivität für Einzelhändler</i></p>	<p>Kundensegmente</p> <p>Fahrradhändler <i>Ersatzteilgeschäft</i></p> <p>Fahrradzubehörhändler <i>Vertrieb von Fahrradzubehörtteilen an Einzelhändler, Online-Händler und Hybriden</i></p> <p>Endkunden</p>
<p>Kosten</p> <p>Personalkosten</p> <p>Forschung & Entwicklung</p> <p>Patentgebühren</p> <p>Provisionen und Rabatte</p>		<p>Umsatzströme</p> <p>Großhandelsumsatz</p> <p>Umsatz von Endkunden, die direkt im Online-Shop kaufen</p>		<p>Vertrieb & Distribution</p> <p>Marketing</p> <p>Lizenzgebühren</p> <p>Betreiben des Online-Shops</p>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder, Pigneur (2010).

Neu ist die Einrichtung einer komfortablen Online-Bestellmöglichkeit. Dazu wird eine Partnerschaft mit einer Online-Agentur benötigt. So kann die neue Zielgruppe Endkunden über eine Ausbreitung der B2C-Verkaufsbeziehung erreicht werden. Der bestehende Verkaufskanal wird mit dem Online-Shop um den Einzelhandelsvertrieb mit direkter Endkundenansprache ergänzt. Der Einzelhandel wird durch ein Prämiensystem und Zusicherung von Exklusivität für einzelne Marken teilentschädigt. Den Kosten in Form von Provisionen, Rabatten und Betriebskosten stehen neue Umsätze mit Endkunden über den Online-Shop gegenüber.

6 ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Beitrag wurde zunächst die Frage behandelt, wie am Markt etablierte Unternehmen ihr Vertriebsmodell vor dem Hintergrund der Digitalisierung verändern können, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch wenn es banal klingen mag, müssen diese Unternehmen sich zunächst einmal bewusst werden, dass sie zu den hier behandelten etablierten Unternehmen gehören. Um diese Abgrenzung vorzunehmen, sollte sich darüber Klarheit verschafft werden, in welchem Maße sich das Unternehmen in den letzten Jahren auf die Weiterentwicklung seiner Produkte konzentriert hat, statt in allen Bereichen Innovationen voran zu treiben.

Ist sich das Management dieser Perspektive bewusst, gilt es, die Treiber von Geschäftsmodellveränderungen zu erkennen und den Bedarf für eine Innovation im Unternehmen abzuleiten. Eine Kombination der Analyse von externen und internen Einflussfaktoren sollte das Management letztlich dazu befähigen, eine Entscheidung für oder gegen eine Vertriebsmodellinnovation zu treffen. Fällt die Entscheidung für eine Vertriebsmodellinnovation, muss ein Prozess angestoßen werden, der das Unternehmen zu einer digitalen Transformation befähigt, indem es die vorhandenen technischen Möglichkeiten nutzt und auf die Bedürfnisse der Kunden anpasst.

„Technischen Möglichkeiten und Kundenbedürfnisse sind zu berücksichtigen.“

Der ideale Ablauf einer Vertriebsmodellinnovation beginnt mit der Analyse des Ist-Zustandes und führt über eine SWOT-Analyse zur Zielfestsetzung. Aufgrund der vielfältigen Optionen und unterschiedlichen Ausgangssituationen gibt es kein einheitliches Rezept zur Veränderung des Vertriebsmodelles. Vielmehr gilt es, die richtigen Teams zusammenzustellen, um kreativ verschiedene Entwürfe zu erarbeiten und letztlich die erfolversprechendste Variante herauszufinden. Dabei stehen etablierte Unternehmen vielfältigen Herausforderungen gegenüber, die sich sowohl auf den Markt, als auch auf das Unternehmen selbst beziehen können. Generell gilt aber, dass sie „viel zu verlieren“ haben. Jede Entscheidung für eine Geschäftsmodellveränderung in einem etablierten Unternehmen setzt sowohl die Marktposition aufs Spiel als auch die Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden. Manager müssen deshalb aus den vielfältigen Herausforderungen die richtigen für ihr Unternehmen identifizieren und entsprechend gegensteuern.

„Alle Anspruchsgruppen sind in den Innovationsprozess einzubinden.“

Zur erfolgreichen Durchführung einer Vertriebsmodellinnovation müssen alle Anspruchsgruppen mit eingebunden werden: Mitarbeiter müssen von den Veränderungen überzeugt werden, mit Lieferanten gegebenenfalls neu verhandelt werden und Kunden müssen informiert und zufriedengestellt werden. Gelingt dies erfolgreich, kann eine Vertriebsmodellinnovation zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil werden, der die Marktposition des Unternehmens sichert oder verbessert und Kunden langfristig zufriedenstellt.

LITERATURVERZEICHNIS

Al-Debei, M., Haddadeh, R., Avison, D. (2008)

Defining the Business Model in the New World of Digital Business, in: Proceedings of the Fourteenth American Conference on Information Systems, S. 1-11.

Ansoff, H. I. (1965)

Checklist for Competitive and Competence Profiles, in Ansoff, H. I. (Hrsg.): Corporate Strategies, New York, S. 89-99.

Baierl, R., Grichnik, D. (2013)

Effectuation in etablierten Unternehmen – Die Handlungsprinzipien der unternehmerischen Praxis, in: Grichnik, D., Gassmann, O. (Hrsg.): Das Unternehmerische Unternehmen – Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten, Wiesbaden, S. 67-81.

Chesbrough, H., Rosenbloom, R. (2002)

The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation, Boston.

Chesbrough, H. (2010)

Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in: Long Range Planning, 43, S. 354-363.

Christensen, C. (1997)

The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard.

D'Aveni, R.A. (1995)

Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework, in: Academy of Management Executive, 9, S. 45-57.

Eckert, R. (2014)

Business Model Prototyping – Geschäftsmodellentwicklung im Hyperwettbewerb. Strategische Überlegenheit als Ziel, Wiesbaden.

Eckert, R. (2017)

Business Innovation Management – Geschäftsmodellinnovationen und multidimensionale Innovationen im digitalen Hyperwettbewerb, Wiesbaden.

Hennig-Thurau, T., Walsh, G. (2003)

Electronic Word-of-Mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet, in: International Journal of Electronic Commerce, 8 (2), S. 51-74.

Holliman, G., Rowley, J. (2014)

Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice, in: Journal of Research and Interactive Marketing, 8 (4), S. 269-293.

Janas, J. M., Lämmle, G., Schelle, H., Wahl, R. (Hrsg.) (2000)

Electronic Commerce – Gestaltungshilfen für den Mittelstand, München.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. (1984)

Attractive Quality and Must-be Quality, in: Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14 (2), S. 147–156.

Mazzone, D. (2014)

Digital or death: Digital transformation – The only choice for business to survive, smash, and conquer, Mississauga.

Mitchel, D., Coles, C. (2003)

The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation, in: Journal of Business Strategy, 24 (5), S. 15-21.

o. V., <http://www.viessmann.de/de/unternehmen.html>, Abruf: 28.04.2017.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011)

Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main.

Porter, M. E. (1980)

Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York.

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2010):

Geschäftsmodellinnovationen – Neue Wege am Markt beschreiten, Frankfurt am Main.

Rojas, M., Yuste, E., Vázquez, J., Celaya, J. (2014)

New Business Models in the Digital Age, Madrid.

Schallmo, D., Rusnjak, A., Anzengruber, J., Werani, Th., Jünger, M. (Hrsg.) (2017)

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Grundlagen, Instrumente und Best Practices, Ulm.

Schierenbeck, H., Wöhe, C. (2008)

Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, München.

Schoss, J. (2013)

Was etablierte Unternehmen von Start-ups lernen können, in: Grichnik, D., Gassmann, O. (Hrsg.): Das Unternehmerische Unternehmen – Revitalisieren und Gestalten der Zukunft mit Effectuation – Navigieren und Kurshalten in stürmischen Zeiten, Wiesbaden, S. 53-66.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.)

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Digitalisierung, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046143105/digitalisierung-v3.html>, Abruf: 15.05.2017.

Teece, D. J. (2010)

Business Models, Business Strategy and Innovation, in: Long Range Planning, 43, S. 172-194.

Wadewitz, F. (2016)

Himmelsstürmer, in: Impulse Magazin 12/16 + 01/17, S. 12-20.

Wirtz, B. (2011)

Business Model Management – Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 2. Auflage, Wiesbaden.

AUTORENPORTRAIT



Jan-Erik van Bebber M.Sc. absolvierte sein Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Trier. Nach einem eingeschobenen Jahr mit Praktika bei internationalen Automobilzulieferern begann er 2015 das Masterstudium Business Management an der Hochschule Koblenz, welches er 2017 mit dem Master of Science im Schwerpunkt Marketing & International Business erfolgreich abgeschlossen hat. Seine Masterarbeit, die als Grundlage für die vorliegende Studie diente, wurde von Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen betreut. Aktuell ist Herr van Bebber in einem weltweit agierenden Elektrotechnik- und Softwareunternehmen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Geschäftsfeldentwicklung tätig.



Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen hat seit 2015 eine Professur im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Koblenz in Vertretung übernommen. Er lehrt Marketing und Marktforschung sowie Marketing and International Business. Vorher war er als Partner der Unternehmensberatung BÖCKER ZIEMEN Management Consultants sowie als Mitarbeiter und Partner der Unternehmensberatung SIMON KUCHER & PARTNERS tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der marktorientierten Entwicklung von Produktinnovationen und Preismodellen.

Kontakt: boeffgen@hs-koblenz.de

SCHRIFTENVERZEICHNIS

- Nr. 1 Verfahren der Kundenwertermittlung Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2009
- Nr. 2 Entscheidungsmodell für den wirtschaftlichen RFID-Einsatz
Prof. Dr. Silke Griemert
Januar 2010
- Nr. 3 Kann politische Macht gegen die Gesetze der Globalisierung regieren? - Eine kritische Analyse am Beispiel Deutschlands
Prof. Dr. Georg Schlichting, Isabelle Heinrichs, B.Sc.
Februar 2010
- Nr. 4 Steuerliche Auswirkungen des Wachstumsbeschleunigungsgesetzes für die Unternehmen
Prof. Dr. Arno Steudter
November 2010
- Nr. 5 Die internationale Finanzmarktkrise – Was sind die Ursachen und wirtschaftlichen Folgen der Krise und was bringen die Rettungsmaßnahmen?
Prof. Dr. Georg Schlichting, Julia Pohl M.Sc., Thomas Zahn M. Sc.
November 2010
- Nr. 6 Social media usage behavior of students in Finland and Germany and its marketing implications
Prof. Dr. Axel Schlich
September 2011
- Nr. 7 Personal Branding von Musikern. Wie man im Musikgeschäft zu einer starken Marke wird
Prof. Dr. H. J. Schmidt, Lisa Horländer B. Sc.
Dezember 2011
- Nr. 8 Kundenwertmanagement – Wie werden wertvolle Kunden identifiziert und welche Maßnahmen sind für ihre Bearbeitung bei Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen geeignet?
Prof. Dr. Andreas Mengen, Andreas Krings M. Sc.
März 2012

- Nr. 9 Experts for sale: Academic consulting as mechanism for knowledge and technology Transfer
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
September 2012
- Nr. 10 Steuern im Wandel der Zeit – Man soll die Henne nicht schlachten, die goldene Eier legt!
Prof. Dr. W. Edelfried Schneider, Dipl. Wirtschaftsjournalist Lukas Karrenbrock
Januar 2013
- Nr. 11 Wirtschaftskraft des Karnevals – Die regionalökonomischen Effekte des Karnevals in Koblenz
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Juni 2013
- Nr. 12 Die Staatsschuldenkrise Griechenlands – Ursachen, durchgeführte Hilfsmaßnahmen und ein möglicher Schuldenerlass
Prof. Dr. Georg Schlichting, Nils Schiffer M. Sc.
Dezember 2013
- Nr. 13 Markenorientierung von „Social Businesses“ – Ergebnisse einer Expertenbefragung
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Florian Lückenbach M. Sc.
Februar 2014
- Nr. 14 The City of London and the Euro
Carine Berbéri, University of Tours, Frankreich
Mai 2014
- Nr. 15 20 Jahre TechnologieZentrum Koblenz: Wie haben sich die Unternehmen des TZK entwickelt?
Prof. Dr. Mark O. Sellenthin
Oktober 2014
- Nr. 16 Kundenwertmanagement in der Energiewirtschaft
Prof. Dr. Andreas Mengen, Maja Wanker M.Sc.
Januar 2015
- Nr. 17 Alles grün oder was? Nachhaltigkeitskommunikation heute oder morgen
Prof. Dr. Holger Schmidt, Katharina Gelbling, M.Sc.
April 2015

- Nr. 18 Nutzen öffentlicher Unternehmensdaten am Beispiel Borussia Dortmund
Prof. Dr. Holger Philipps, Numejr Owiesat B.Sc.
Oktober 2015
- Nr. 19 Cournot's Mengenwettbewerb – Von der oligopolistischen Modellwelt zur Anwendung in der Zementindustrie
Prof. Dr. Georg Schlichting, Till Samuelson
Februar 2016
- Nr. 20 Erfolgsfaktor Kundenwertmanagement: Empirische Ergebnisse
Herausforderungen für das Controlling – Umsetzung in der Praxis
Prof. Dr. Andreas Mengen
Mai 2016
- Nr. 21 Der Europäische Rat in der Europäischen Union. Kritische Betrachtung seiner Entstehung mittels der Theorie des Evolutionären Institutionalismus
Prof. Dr. Sibylle Hambloch
August 2016
- Nr. 22 Fernbuslinien im Fokus
Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Jens Fitzner M. Sc.
November 2016
- Nr. 23 Rüstzeiten – das ungehobene Potential
Prof. Dr. Silke Griemert
März 2017
- Nr. 24 Die Bank Payment Obligation (BPO): Eine neue Zahlungsbedingung im Außenhandel
Prof. Dr. Clemens Büter, Kathrin Schmidt B.Sc., Aída Spiegelner Castañeda B.Sc.
August 2017
- Nr. 25 Der Brexit – Hintergrund, Entwicklung und erwartete Auswirkungen
Manuel Oster Dipl. Finanzwirt (FH), M. Sc., Prof. Dr. Georg Schlichting
Oktober 2017
- Nr. 26 Big Data im Controlling – Chancen und Risiken
Marcel Tröbs, M. Sc., Prof. Dr. Andreas Mengen
Februar 2018

Nr. 27 Business Model Innovation bei etablierten Unternehmen – Herausforderungen und Vorgehen bei Vertriebsmodellveränderungen im Zeichen der digitalen Revolution
Jan-Erik van Bebbber M. Sc., Dipl.-Kfm. Bernhard Böffgen
September 2018