



# Die erfolgreiche Gestaltung des Distributionsmodells im Rahmen der Digitalisierung

# 9

Christoph Buck und Laura Kempf

## Zusammenfassung

Das Aufkommen neuer digitaler Technologien beeinflusst traditionelle Branchenregeln und sorgt für einen Umbruch in zahlreichen Industrien. Dabei sind neue Wettbewerber mit digitalen Geschäftsmodellen für viele etablierte Unternehmen zur großen Herausforderung geworden. Das Konzept des Geschäftsmodells kann Unternehmen dabei helfen, den Einfluss der Digitalisierung auf das eigene Unternehmen besser zu verstehen und die einzelnen Partialmodelle erfolgreich zu transformieren. Der Artikel konzentriert sich auf das Partialmodell der Distribution. In einem Überblick über den aktuellen Stand der Literatur zur Digitalisierung des Distributionsmodells werden die Veränderungen innerhalb der Distribution auf Grund neuer Informationstechnologien dargestellt. Diese haben häufig starke Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsmodell. Anhand einer empirischen Studie wird abschließend deutlich, dass in mittelständischen Unternehmen noch großer Handlungsbedarf besteht, die Potenziale der Digitalisierung innerhalb der Distribution angemessen zu erschließen.

## Schlüsselwörter

Geschäftsmodell · Digitalisierung · Distributionsmodell · Innovation · KMU

Vollständig neuer Original-Beitrag

C. Buck (✉)

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland  
E-Mail: [christoph.buck@uni-bayreuth.de](mailto:christoph.buck@uni-bayreuth.de)

L. Kempf

Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT, Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland  
E-Mail: [laura.kempf@fim-rc.de](mailto:laura.kempf@fim-rc.de)

## 9.1 Relevanz von Geschäftsmodellen

Durch die Digitalisierung wurden und werden zahlreiche Branchenregeln gebrochen und es verändern sich teilweise komplette Industrien. Das Aufkommen neuer Informationstechnologien verändert die Geschäftswelt in rasanter Geschwindigkeit. Viele bestehende Märkte haben sich enorm verändert – weitere sind erst im Zuge der Digitalisierung entstanden. Oftmals haben es junge Start-Ups vermeintlich leichter sich in der volatilen und digitalen Welt zurechtzufinden und wettbewerbsrelevante Vorteile zu generieren. Ein gutes Beispiel bietet hierfür Uber, deren Geschäftsidee die komplette Taxibranche revolutionierte. Unternehmen, die Ähnliches geschafft haben, sind beispielsweise Spotify, Netflix oder Skype. Der Erfolg dieser Unternehmen kann in ihren einzigartigen Geschäftsmodellen gefunden werden (Urbach und Ahlemann 2016). Vor allem etablierte Unternehmen werden unabhängig ihrer Branche herausgefordert, ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich zu überdenken.

Die tragende Säule der deutschen Wirtschaft ist der etablierte Mittelstand. Der langfristige Erfolg der deutschen Wirtschaft hängt daher vor allem davon ab, wie mittelständische Unternehmen den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen und deren Potenziale für sich zu nutzen wissen (Statistisches Bundesamt 2016). Damit der etablierte Mittelstand weiterhin erfolgreich bestehen kann, wird eine Veränderung der Unternehmenslogik mit Hilfe neuer Informationstechnologien als essenziell gesehen (Bharadwaj et al. 2013).

Auf Grund der hohen Veränderungskraft innovativer Geschäftsmodelle, setzt sich derzeit sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis intensiv mit der Thematik auseinander. Digitalisierung eröffnet auch Kunden neue Möglichkeiten der Vernetzung und Informationsbeschaffung, wodurch sie zu einflussreichen Akteuren am Markt werden. Kunden fordern neben den klassischen Produkten individuell auf sie abgestimmte Dienstleistungen, die ein personalisiertes Kundenerlebnis generieren (Schallmo et al. 2016). Um in Zukunft weiterhin erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen bereits heute beginnen ihre Geschäftsmodelle an die Kunden von morgen anzupassen. Dies erfordert unter anderem eine Reorganisation des Distributionsmodells, welches eine wichtige Komponente des Geschäftsmodells ist. Dem Distributionsmodell kommt im Zuge der Digitalisierung ein hoher Stellenwert zu, da es die erfolgskritischen Aufgaben der Wertübermittlung und Kundeninteraktion übernimmt.

Der Artikel greift den beschriebenen Sachverhalt auf und gibt einen Überblick über die bestehende Literatur zur Digitalisierung des Distributionsmodells. Es werden die Auswirkungen der Digitalisierung innerhalb der Distribution auf das Geschäftsmodell dargestellt und darauf basierend praxisrelevante Managementimplikationen zur erfolgreichen Gestaltung des Distributionsmodells abgeleitet. Im Anschluss wird zudem die Distribution mittelständischer Unternehmen analysiert.

## 9.2 Digitalisierung als verändernde Kraft für Geschäftsmodelle

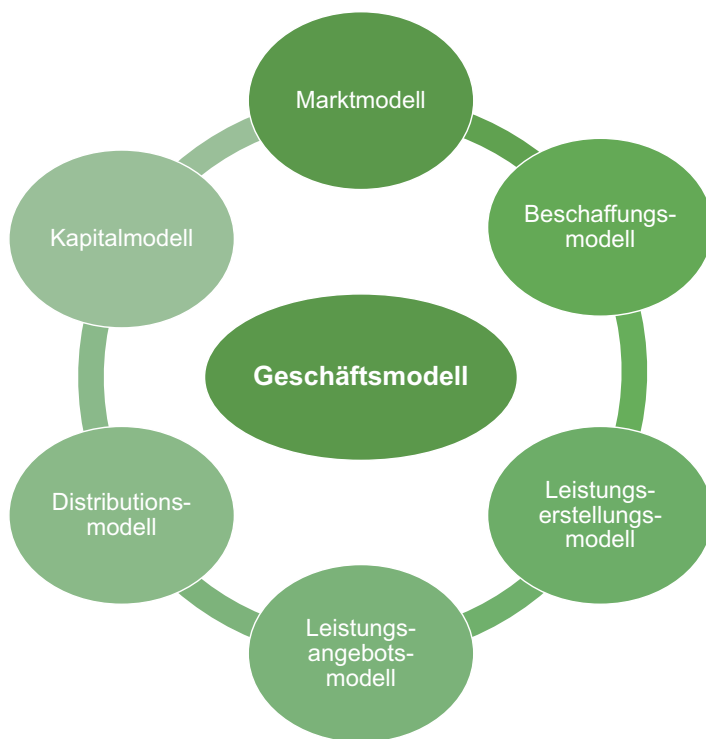
### 9.2.1 Geschäftsmodellkonzept

Eine schnelle und erfolgreiche Anpassungsfähigkeit von Unternehmen in volatilen, komplexen und hart umkämpften Märkten ist von essenzieller Bedeutung. Daher sind Produkt- und Prozessinnovationen lange nicht mehr alleinig ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg. Auf globalisierten Märkten konkurrieren viele Unternehmen durch unterschiedliche Geschäftsmodelle, wodurch Geschäftsmodellinnovationen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor werden (Casadesus-Masanell und Ricart 2010). Auf Grund der daraus resultierenden zunehmenden Relevanz von Geschäftsmodellen reicht ein passives Verständnis des Konzepts für Führungskräfte mittlerweile nicht mehr aus. Daher sind explizite Kenntnisse über den Aufbau und die Funktionsweise von Geschäftsmodellen maßgebend, um volatilen Märkten gerecht werden zu können (Osterwalder 2004).

Wenn die Begriffe Geschäft und Modell einzeln betrachtet werden, kann daraus gefolgert werden, dass ein Geschäftsmodell die Unternehmenstätigkeiten in einer strukturierten Weise darstellt. Diese einfache Definition wird dem komplexen Begriff jedoch nicht gerecht. Daher setzt sich die wissenschaftliche Literatur dezidiert mit der Definition des Geschäftsmodellbegriffs auseinander. Bis heute konnte sich jedoch kein einheitliches Verständnis etablieren, da häufig der Ursprung, die Rolle und das Potenzial des Begriffs nicht genau benannt sind (Wirtz 2018a). Der Ausdruck wurde im Zeitverlauf in vielen unterschiedlichen Kontexten verwendet, wodurch sich eine Vielzahl heterogener Definitionen gebildet hat. Einen integrierten Definitionsansatz liefert Wirtz (2018a), welcher das Geschäftsmodell als eine aggregierte Darstellung der Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens beschreibt. Ein weiterer stark verbreiteter Ansatz stammt von Osterwalder und Pigneur (2011). Sie sehen das Geschäftsmodell als das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Wert generiert, vermittelt und wirtschaftlich erfasst. Da die Definition keinen Branchenfokus hat und übersichtlich in der Business Model Canvas dargestellt werden kann, stößt sie auf eine breite Akzeptanz. Obwohl viele unterschiedliche Ansichten über den Begriff des Geschäftsmodells existieren, ist sich die Literatur dennoch einig, dass es ein relevanter Erfolgsfaktor für Unternehmen ist. Jedes Unternehmen besitzt ein Geschäftsmodell, unabhängig davon, ob es bewusst gewählt oder intuitiv geschaffen wurde. Zum nachhaltigen Wettbewerbsvorteil wird es dennoch erst, wenn Unternehmen sich explizit mit der effizienten Ausgestaltung beschäftigen, da das Grundmodell von jedem Unternehmen individuell mit Leben zu befüllen ist.

### 9.2.2 Partialmodelle des Geschäftsmodells

Eine präzise Darstellung und Analyse des Geschäftsmodells können besonders in den heutigen, oftmals sehr komplexen Märkten von großer Bedeutung sein. Demnach ist es sinnvoll, die gesamten Geschäftsaktivitäten des Unternehmens in einzelne



**Abb. 9.1** Partialmodelle eines Geschäftsmodells (in Anlehnung an Wirtz (2018b))

Partialmodelle zu unterteilen, da dies die Reorganisation eines Geschäftsmodells erleichtert. Auch um Verbesserungspotenziale realisieren zu können, müssen alle relevanten Teilaspekte des Unternehmens genau betrachtet werden. Eine Zerlegung in Wertschaffung, Wertvermittlung und Werterfassung reicht daher nicht mehr aus. In der Literatur gibt es zahlreiche Vorschläge, die ein Geschäftsmodell in seine einzelnen Teilmodelle genauer untergliedern. Einen Vorschlag liefert unter anderem Wirtz (2018b), welcher das Geschäftsmodell analog zu Abb. 9.1 in sechs Partialmodelle untergliedert. Ein Teilmodell bildet dabei das Kapitalmodell, welches in das Erlös- und Finanzierungsmodell untergliedert werden kann. Das Finanzierungsmodell stellt einerseits dar, wie die Liquidität des Unternehmens sichergestellt wird und somit die Geschäftstätigkeiten finanziert werden. Andererseits befasst sich das Erlösmodell mit der Fragestellung, durch welche Erlösformen das Unternehmen Einnahmen erzielen kann. Auch das Marktmodell kann in zwei weitere Partialmodelle untergliedert werden. Das Wettbewerbsmodell informiert über die Konkurrenz sowie den Markt und das Nachfragemodell über die Kundengruppen des Unternehmens und deren Bedürfnisse. Das Beschaffungsmodell beschäftigt sich mit dem Erwerb der benötigten Ressourcen und der Ausgestaltung der Lieferantenbeziehungen. Mit dem Prozess der Erstellung neuer Güter und Dienstleistungen befasst sich das Leistungserstellungsmodell. Daran anknüpfend gibt das Leistungsangebotsmodell

Auskunft darüber, welche der erstellten Leistungen den jeweiligen Kundengruppen zur Verfügung gestellt werden. Als letztes Partialmodell beschreibt das Distributionsmodell, wie Produkte, Dienstleistungen und Informationen an den Kunden vermittelt werden. Dabei spielen die vom Unternehmen verwendeten Kanäle eine wesentliche Rolle.

### 9.2.3 Ableitung des Distributionsmodells

Im Rahmen der heutigen globalisierten Märkte sind Unternehmen durch die extreme Arbeitsteilung von einem weltweiten Gütertausch abhängig. Hierdurch erfährt die Distribution einen zunehmenden Stellenwert im Geschäftsmodell eines Unternehmens. Unternehmen müssen daher detailliert analysieren, wie sie Werte an Kunden vermitteln, wo sie ihre Produkte anbieten und welche Vertriebskanäle sie nutzen möchten.

Die Distribution beschreibt die Geschäftstätigkeiten, welche das Eigentum von Gütern von einer wirtschaftlich selbstständigen Einheit auf eine andere übergehen lassen (Specht 1971). Um die Distribution genauer zu betrachten, kann sie, entsprechend Abb. 9.2, in die akquisitorische und physische Distribution untergliedert werden (Specht und Fritz 2005). Unter der physischen Distribution wird das Management der logistischen Aufgaben verstanden. Dazu gehören die Lagerung und die anschließende Kommissionierung der Bestellungen. Der nächste Schritt der physischen Distribution umfasst die Verpackung und den Versand der Güter. Der Transport und die Übergabe dienen der Überbrückung zeitlicher und räumlicher Differenzen. Dies bedeutet, dass die Ware zum gewünschten Konsumort befördert wird. Zuletzt kann auch die parallel ablaufende Auftrags- und Bestellabwicklung als Teil der physischen Distribution gesehen werden, welche eine effiziente Informationsverteilung gewährleisten muss. Die akquisitorische Distribution beschäftigt sich hingegen mit der Gestaltung der Absatzwege. Der Selektion passender Kommunikations- und Distributionswege kommt dabei eine entscheidende Rolle über Erfolg und Misserfolg des Unternehmens zu, da sie für den erfolgreichen Aufbau der

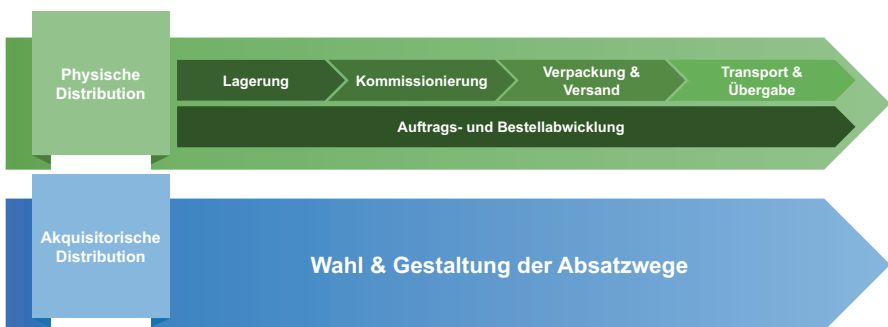


Abb. 9.2 Teilprozesse der Distribution (in Anlehnung an Specht und Fritz (2005))

Kundenbeziehung notwendig und somit für jedes Unternehmen von essenzieller Bedeutung ist (Osterwalder 2004). Durch die Vielzahl an Kanälen und die Komplexität der Kanalwahl, ist die Wahl der Kommunikations- und Distributionswege für Unternehmen zur strategisch wichtigen Stellschraube geworden.

Die beiden Teilbereiche der Distribution weisen viele Schnittstellen auf, wodurch sie sich gegenseitig stark beeinflussen. Ein effizientes Distributionsmodell kann daher nur durch eine simultane Gestaltung der physischen und akquisitorischen Distribution sichergestellt werden (Specht und Fritz 2005). Zusammenfassend ist das Distributionsmodell die vereinfachte und übersichtliche Darstellung der Wertübermittlung an den Kunden und beschreibt zudem die Ausgestaltung der Kundenbeziehung.

### 9.2.4 Bedeutung der digitalen Transformation für Unternehmen

Die zahlreichen Schlagwörter in der Literatur rund um die Digitalisierung zeigen die hohen Erwartungen an deren Veränderungskraft. Da sich derzeit nahezu alle Unternehmen, unabhängig ihrer Branche und Größe, mit dem Thema beschäftigen müssen, stellt sich die Frage, welche konkrete Bedeutung die damit einhergehenden Veränderungen für Unternehmen haben. Für Unternehmen ist es auf Grund der fortschreitenden Digitalisierung notwendig geworden, ihre Geschäftsmodelle regelmäßig zu überdenken. Einige Unternehmen haben bereits einen digitalen Transformationsprozess eingeleitet, doch vielen fehlt immer noch ein klares Verständnis, wie die Transformation erfolgreich gestaltet werden kann (Gimpel et al. 2018).

Auf Grund der Digitalisierung gibt es vor allem in der Wertschöpfung einige Veränderungen. Viele Arbeitsprozesse können digitalisiert und automatisiert werden, wodurch die Vernetzung zwischen den einzelnen Prozessen immer stärker zunimmt (Schallmo et al. 2018). Um eine autonome Steuerung oder eine digitale Supply Chain erfolgreich umzusetzen und zu managen, benötigt das Unternehmen flexible Organisationsformen mit flachen Hierarchien, wodurch eine schnelle Entscheidungsfindung und Umsetzung neuer Produkte und Dienstleistungen gewährleistet werden kann. Dynamische Teams und ein agiles Projektmanagement sind ebenfalls notwendig um die benötigte Flexibilität und Kreativität in der digitalen Supply Chain zu fördern. Neben den unternehmensinternen Prozessen muss auch die Zusammenarbeit mit Partnern immer intensiver vernetzt und abgewickelt werden (Schallmo et al. 2018).

Neue Informationstechnologien haben zudem eine große Auswirkung auf die Kundenbeziehung, da sie die Kaufentscheidung der Kunden enorm beeinflussen. Dies liegt darin begründet, dass Kunden stärker informiert und vernetzt sind, wodurch sie Wertvorschläge oft besser beurteilen können (Hosseini et al. 2015). Dadurch haben Kunden eine veränderte Wahrnehmung erreicht und sind lange nicht mehr reine Abnehmer. Mittlerweile nutzen Kunden parallel eine Vielzahl an Kanälen und fordern eine qualitativ hochwertige und individuelle Behandlung (Gimpel und Röglinger 2015). Die Herausforderung liegt für Unternehmen daher in der Generierung eines besseren Kundenverständnisses und der Schaffung eines bestmöglichen Kundenzugangs.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Digitalisierung viele Herausforderungen für Unternehmen und ihre Distributionsmodelle mit sich bringt. Deshalb müssen sie ihre aktuellen Geschäftsmodelle im Zusammenhang mit innovativen Informationstechnologien laufend hinterfragen, um richtig auf die Digitalisierung und die damit einhergehenden Chancen und Risiken reagieren zu können. Häufig stehen Unternehmen jedoch unter hohem Anpassungs- und Umsetzungsdruck. Daher versuchen viele die Lösungen anderer Unternehmen zu adaptieren (Hoffmeister 2013). Doch um auch in Zukunft flexibel zu sein und sich an ständig ändernde Wettbewerbsbedingungen anpassen zu können, müssen Unternehmen versuchen ein individuelles Geschäftsmodell zu entwickeln.

---

## 9.3 Digitalisierung des Distributionsmodells in der Literatur

### 9.3.1 Methodisches Vorgehen

Der Artikel basiert auf einer systematischen Literaturanalyse zur Digitalisierung des Distributionsmodells im Geschäftsmodellkontext. Dabei werden die Auswirkungen der Digitalisierung innerhalb der Distribution auf das gesamte Geschäftsmodell herausgearbeitet. Das Vorgehen basiert auf den Empfehlungen von Webster und Watson (2002). Grundlage für die Analyse bilden die Datenbanken Business Source Premier, Web of Science, Science Direct, Wiley, Emerald und Jstor. Um alle relevanten Teilbereiche der Distribution zu erfassen, wurden die Suchbegriffe für alle Datenbanken wie folgt definiert: „business model“ AND (digital\* OR „information technology“) AND (distribution OR sales OR channel OR storage OR „order picking“ OR commissioning OR package OR ship\* OR transport OR delivery OR supply OR „order processing“). Die Suchbegriffe wurden in englischer Sprache verwendet, um innerhalb der international relevanten Literatur zu recherchieren. Um die Suchergebnisse im Anschluss sinnvoll einzuzugrenzen, wurden weitere Selektionskriterien festgelegt. So wurde sich auf englischsprachige Artikel aus Journalen aus dem Zeitraum von 2000 bis 2018 beschränkt. Um eine qualitativ hochwertige Literaturbasis sicherzustellen, wurden nur Artikel aus Journalen analysiert, welche nach dem InCites Journal Citation Report 2017 (Clarivate Analytics) mit 1,0 oder besser eingestuft waren. Anschließend wurden die Titel, Abstracts und Volltexte genauer betrachtet. Artikel, welche die Thematik adressierten, wurden im Anschluss genau analysiert. Abschließend wurde mit Hilfe von Google Scholar eine Rückwärtssuche durchgeführt, um sicherzustellen, dass relevante Artikel nicht übersehen wurden. Mit dieser Methode konnten weitere Artikel gefunden werden, welche sich gut in die Thematik eingliederten.

### 9.3.2 Digitalisierung der physischen Distribution

Da die Verkaufszahlen über das Internet in den letzten Jahren rasant zugenommen haben, muss eine wachsende Menge an Gütern physisch direkt zu den Kunden trans-

portiert werden. Vor allem die letzten Schritte der Transportkette sind häufig kostenintensiv und sehr komplex, da viele Akteure involviert sein können (Frehe et al. 2017). Mit Hilfe neuer Informationstechnologien können die Kosten der physischen Distribution gesenkt, dem Kunden originelle zusätzliche Dienstleistungen angeboten und so eine effiziente Güterverteilung gewährleistet werden.

Die Literatur zur Digitalisierung des Distributionsmodells veranschaulicht, dass sich durch neue Technologien die Art der Lagerhaltung in vielen Fällen wesentlich verändert. Unternehmen können beispielsweise ihre Produktion durch neue Informationstechnologien besser an die aktuelle Nachfrage anpassen und so geringere Lagerbestände ermöglichen (Kraemer und Dedrick 2000). Der Prozess der physischen Lagerung kann bei komplett digitalisierbaren Gütern sogar vollständig entfallen. Um die Lagerung effizienter zu gestalten wird auch über den effizienten Einsatz von Barcode-Systemen und RFID-Chips diskutiert (Kim et al. 2008). Da mit ihrer Hilfe Echtzeit-Informationen über den Lagerbestand und den Lagerort jederzeit verfügbar sind, kann die Lagerung und Bewegung von Gütern in Lagerverwaltungssystemen weiter analysiert und optimiert werden.

Auch im Bereich der Verpackung und dem Versand hat sich auf Grund der Digitalisierung einiges verändert. An Stelle überfüllter Briefkästen sind heute E-Paper mit digitalen Kundenerlebnissen getreten, welche über digitale Plattformen direkt an den Kunden übermittelt werden können (Weill und Woerner 2013). Vollständig digitalisierbare Produkte müssen oft nicht einmal mehr physisch verpackt und zum Endkunden transportiert werden. So können beispielsweise Musik, Zeitungen, Filme und noch viele weitere Güter über digitale Plattformen auf einfache Weise direkt an den Kunden übermittelt werden.

In der Literatur wird deutlich, dass durch moderne Technologien eine Vielzahl neuer Transport- und Übergabarten entstehen. Auch werden hohe Effizienzsteigerungen im Gütertransport durch intelligente Transportsysteme, welche auf innovativen Informationstechnologien basieren, verzeichnet. Bereits heute ermöglichen Funknetze und globale Positionsbestimmungssysteme eine optimale Routenberechnung und die Vorhersage der Ankunftszeit. Zudem kann beispielsweise eine intelligente Geschwindigkeitsanpassung den Energieverbrauch optimieren oder die Kommunikation zwischen Fahrzeugen rechtzeitig vor Kollisionen warnen (Giannoutakis und Li 2012).

Auch in der Auftrags- und Bestellabwicklung werden in der Literatur einige Veränderungen beschrieben. Zum Beispiel werden durch virtuelle Plattformen die Transaktionsabläufe neu strukturiert, um asymmetrische Informationsverteilungen zu verhindern, neue Formen der Zusammenarbeit zu ermöglichen und die anfallenden Transaktions- und Informationskosten zu reduzieren (Amit und Zott 2001). Die Bestellabwicklung kann zudem durch sogenannte Bestellmanagementsysteme unterstützt werden, welche Unternehmen helfen eingehende Bestellungen und das Tracking des Bestellstatus zu managen.

### 9.3.3 Digitalisierung der akquisitorischen Distribution

Das Internet war die erste Technologie, die es ermöglichte Informationen für jede Person an jedem Ort der Welt zugänglich zu machen. Es gibt bis heute keine wei-



tere Technologie, die die Fähigkeit besitzt so viele Menschen miteinander zu vernetzen, ihnen gezielt Inhalte zukommen zu lassen und die Möglichkeit bietet miteinander zu interagieren. Auch Kunden haben sich daran gewöhnt jederzeit mit anderen Personengruppen interagieren zu können (Kauffman und Wang 2008). Die Literatur zeigt, dass Kunden für verschiedene Zwecke parallel eine große Anzahl unterschiedlicher Kanäle nutzen und dabei ein abgestimmtes digitales Erlebnis über alle Kontaktpunkte hinweg erwarten. Somit hat das Aufkommen der Digitalisierung die Kundeninteraktion und das Kanalnutzungsverhalten der Kunden stark verändert (Sorescu et al. 2011). Zudem ermöglichen digitale Kanäle, durch die Überwindung geografischer Barrieren, Unternehmen eine weltweite Kundeninteraktion sowie ein höheres Maß an Automatisierung und Selbstbedienung (Kauffman und Wang 2008). Des Weiteren können Unternehmen ihren Kunden dank digitaler Kanäle mehr Informationen auf einfache Weise zur Verfügung stellen und durch stärker personalisierte Produkte und Dienstleistungen besser auf die einzelnen Kundenbedürfnisse eingehen.

In der Literatur wird zunehmend deutlich, dass es für jedes Unternehmen, unabhängig seiner Branche, wichtig ist, die Kundenbeziehung und Kundeninteraktion durch digitale Anwendungen zu unterstützen. Durch direkte Vertriebswege über das Internet können nicht nur Kosten gespart, sondern auch wichtige Kundeninformationen gesammelt werden. Mit Hilfe dieser Informationen können Trends schneller erkannt, passende zusätzliche Dienstleistungen angeboten und eine bessere Kundenbeziehung aufgebaut werden (Kraemer und Dedrick 2000). In der Literatur wird immer wieder eine Orientierung hin zum Direktverkauf auf Grund der fortschreitenden Technologisierung deutlich. Ein direkter Kundenkontakt ist im digitalen Zeitalter oft erfolgreicher, da mit dem Aufkommen neuer Informationstechnologien viele Produkte komplexer werden und daher die Erklärungsbedürftigkeit steigt (Kiel et al. 2017). Außerdem ermöglicht das Internet einen weltweiten Vertrieb ohne zwischengelagerte Vertriebspartner.

Jedoch ist zu beachten, dass nicht jedes Produkt oder jede Dienstleistung gleich gut zu digitalen Kanälen passt. Informations- oder Entertainmentgüter, wie zum Beispiel Filme oder Musik, können sehr gut über digitale Kanäle direkt an den Kunden geliefert und von ihm genutzt werden. Sie harmonieren demnach im Gegensatz zu physischen Produkten sehr gut mit digitalen Absatzkanälen, denn bei physischen Produkten, wie Nahrungsmitteln oder Kleidung, ist eine vollständig digitale Lieferung nicht möglich. In solchen Fällen können digitale Absatzwege die Distribution nur eingeschränkt unterstützen.

### 9.3.4 Einfluss der digitalen Distribution auf das Geschäftsmodell

Die Literatur ist sich einig darüber, dass das Geschäftsmodell kein Endzustand ist, sondern kontinuierlich angepasst werden muss (Trkman et al. 2015; Keen und Williams 2013). Auch die Übermittlung der Leistung vom Produzenten an den Konsumenten unterliegt einem kontinuierlichen Wandel. Technologien wie das Internet haben die weltweite Distribution der Unternehmen verändert. Sie spielen sowohl in der

physischen als auch in der akquisitorischen Distribution eine wichtige Rolle und haben daher auch einen großen Einfluss auf die Verwirklichung neuer Geschäftsmodelle.

Die Transformation zu einem digitalen Geschäftsmodell ist ein Prozess, der die Zusammenarbeit aller Partialmodelle erfordert. So muss zur Gestaltung eines erfolgreichen digitalen Distributionsmodells das bestehende Konzept immer wieder im Zusammenhang mit dem gesamten Geschäftsmodell überdacht werden. Auch wenn sich nur ein Absatzkanal ändert, kann ein komplett neues Geschäftsmodell entstehen, denn die anderen Teilmodelle müssen immer wieder an die Veränderungen im Distributionsmodell angepasst werden (Kraemer und Dedrick 2000). Die Unterteilung des Geschäftsmodells in seine einzelnen Partialmodelle kann Unternehmen somit bei der erfolgreichen Gestaltung und Weiterentwicklung der einzelnen Teilmodelle helfen. Die Beachtung der engen Verbindungen zwischen den Partialmodellen und deren wechselseitige Abhängigkeit sind somit von großer Relevanz. Dies bedeutet, dass bei der Digitalisierung nur eines Teilmodells immer auch das Set der restlichen Komponenten des Geschäftsmodells betrachtet und angepasst werden muss. Daher erfordert die Einführung neuer Distributionswege immer auch ein Überdenken der anderen Teilmodelle (Wu et al. 2013). Das Unternehmen Dell dient in der Literatur immer wieder als Paradebeispiel, wie ausgehend von einer Reorganisation des Distributionsmodells ein neues Geschäftsmodell etabliert werden konnte. Durch die Einführung eines neuen digitalen Absatzkanals konnte Dell seine Flexibilität und Schnelligkeit im neuen Distributionsmodell erhöhen und so wichtige Wettbewerbsvorteile realisieren (Kraemer und Dedrick 2000). Für zahlreiche Unternehmen kann eine Reorganisation der Distributionskanäle eine Möglichkeit der Geschäftsmodellinnovation darstellen, denn so können neuartige Methoden der Wertübermittlung erreicht werden (Sorescu et al. 2011; Kauffman und Wang 2008). Auch innovative Konzepte wie das Physical Internet können die physische Distribution von Gütern grundlegend verändern (Sternberg und Norrman 2017). Sie können somit als Treiber für Geschäftsmodellinnovationen gesehen werden, da sie eine enorme Auswirkung auf viele Geschäftsmodelle und deren Partialmodelle haben können.

Durch den Einsatz neuer Informationstechnologien können daher bestehende Geschäftsmodelle erweitert oder neu gedacht werden. Digitale Kanäle werden somit lange nicht mehr nur für den Bestellvorgang genutzt, sondern auch zu Informationszwecken oder zur Übermittlung zusätzlicher Dienstleistungen an den Kunden. Neue Technologien lassen Kanäle zu wertschöpfenden Komponenten werden und beeinflussen daher auch die anderen Partialmodelle maßgeblich. Abschließend kann daher gesagt werden, dass nach dem aktuellen Stand der Literatur die Digitalisierung der Distribution Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsmodell hat und sogar eine komplette Reorganisation erfordern kann.

---

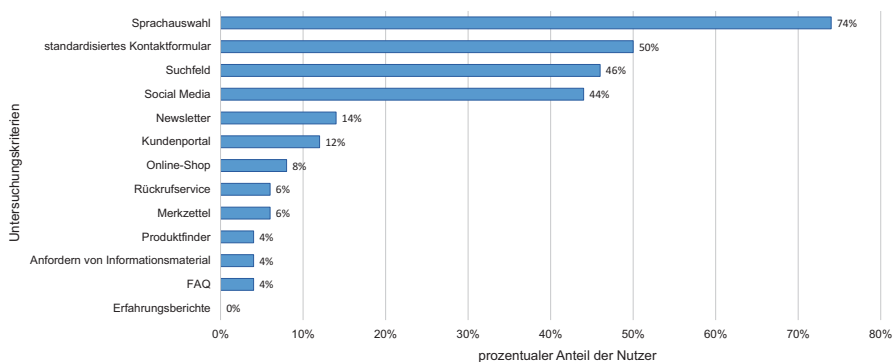
## 9.4 Digitalisierung des Distributionsmodells in der Praxis

Um einen Eindruck zu bekommen, wie digital Unternehmen ihre Distributionsmodelle in der Praxis bereits gestalten, werden im Folgenden die Absatz- und Kommunikationswege einiger Unternehmen genauer analysiert und verglichen. Dabei

wurde lediglich die akquisitorische Distribution der Unternehmen untersucht, da für einen Vergleich der physischen Distribution nur schwer eine konsistente Datenbasis geschaffen werden kann. Es wurde daher der digitale Kanal der Webseite untersucht, welcher Kunden als Informationsquelle dient und ihnen die Möglichkeit bietet mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Der Auftritt von Unternehmen über das Internet wird als besonders wichtiger Kommunikations- und Distributionskanal gesehen und ist somit ein relevanter Bestandteil der akquisitorischen Distribution. Ziel der Untersuchung ist es einen ersten Eindruck zu bekommen, wie stark der akquisitorische Teil des Distributionsmodells in der Praxis bereits digitalisiert ist und welche digitalen Anwendungen Unternehmen innerhalb des Kanals der Webseite nutzen. Um eine Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen und eine valide Aussage treffen zu können, wurde sich auf den produzierenden Mittelstand beschränkt. Die Analyse von Unternehmen auf B2B-Märkten erscheint dabei als besonders interessant, da hier keine Schnittstellen zu Endkonsumenten gegeben sind, welche ein digitales Kundenerlebnis bereits als Grundvoraussetzung sehen. Die gesamten Unternehmensdaten wurden durch die öffentlich zugänglichen Unternehmenswebseiten gesammelt.

In der Literatur werden verschiedene digitale Instrumente zur erfolgreichen Gestaltung der Unternehmenswebseite genannt (IEEE 1999; Blömeke et al. 2013). Hierzu zählen unter anderem die Sprachauswahl sowie Informationsinstrumente wie FAQs, Newsletter oder Anwendungen zum Anfordern von Informationsmaterialien. Des Weiteren gibt es digitale Anwendungen, wie Merkfunktionen oder Kundenportale, welche ein individuelles Kundenerlebnis auf der Webseite ermöglichen. Um dem Kunden eine interaktive Beratung zu ermöglichen, wird in der Literatur auch der Einsatz von Produktfindern, Rückrufservices oder Kontaktformularen beschrieben. Um die Navigation innerhalb der Webseite möglichst effizient zu gestalten, bietet sich zudem der Einsatz einer Suchfunktion an. Auch soziale Netzwerke und Erfahrungsberichte werden in der Literatur als digitale Anwendungen beschrieben, welche die Webseite sinnvoll ergänzen und eine Community bilden können. Die Webseiten wurden auf die Existenz der in der Literatur beschriebenen digitalen Anwendungen zur erfolgreichen Gestaltung des Kommunikationskanals analysiert. Des Weiteren wurde geprüft, ob es generell möglich ist, Güter über die Homepage in Form eines Online-Shops zu beziehen (Abb. 9.3).

Insgesamt wurden die Webseiten 50 verschiedener mittelständischer Unternehmen analysiert. Zunächst wurde geprüft, ob Kunden die Möglichkeit geboten wird, die Spracheinstellung der Homepage zu verändern. Überraschenderweise konnte nur auf 37 Webseiten die Sprache verändert werden, wodurch die Webseiten von 13 Unternehmen internationalen Kunden keinen Mehrwert bietet. Häufig verwendete digitale Tools sind ein standardisiertes Kontaktformular und eine Suchfunktion innerhalb der Webseite. Es wurde auch geprüft, ob die Unternehmen soziale Medien zur Informationsverbreitung und Steigerung ihrer Bekanntheit nutzen. 44 % der Unternehmen nutzen neben ihrer Webseite mindestens ein soziales Netzwerk zur zusätzlichen Kundenkommunikation. Weniger verbreitete Tools sind die Registrierung für einen Newsletter und die Möglichkeit, sich in einem Kundenportal anzumelden, um individuell relevante Informationen zu erhalten. Zudem bieten lediglich



**Abb. 9.3** Übersicht der Untersuchungsergebnisse

vier der 50 Unternehmen einen Online-Shop an. Weitere nicht weit verbreitete Tools sind das Anbieten eines Rückrufservice über die Webseite und ein Merkzettel, welcher es Besuchern ermöglicht interessante Produkte auf der Webseite zu speichern. Des Weiteren versuchen nur zwei der Unternehmen ihre Kunden bei der Suche passender Produkte durch einen Produktfinder zu unterstützen und mit Hilfe eines standardisierten Tools gewünschtes Informationsmaterial anzufordern. FAQs und Erfahrungsberichte sind im B2C-Bereich auf zahlreichen Unternehmenswebseiten zu finden. Daher wurde geprüft, ob diese auch im B2B-Bereich Verwendung finden. Jedoch wurde nur auf zwei Webseiten ein Tool für häufig auftretende Fragen angeboten. Dabei könnten Unternehmen, vor allem aus dem produzierenden Gewerbe dieses Tool sinnvoll nutzen, um ständig auftretende Fragen zu beispielsweise Schichtbetrieben, Bestellprozessen oder der individuellen Produktkonfiguration vorab zu klären. Erfahrungsberichte bereits bestehender Kunden konnten auf keiner Webseite gefunden werden.

Neben den vorab festgelegten Untersuchungskriterien konnten auf einigen Webseiten weitere Tools gefunden werden, welche den Besuch zu einem digitalen Kundenerlebnis werden lassen und helfen Unternehmensprozesse effizienter zu gestalten. Ein Unternehmen bietet beispielsweise seinen Kunden einen kostenlosen Effizienzrechner an, durch welchen Kunden die finanzielle Rentabilität der Produkte berechnen können. Auf einer weiteren Webseite wurden zudem ein 3D-Showroom, Videos zu den Gebrauchsanweisungen sowie ein Quick Response Code, durch den Kunden die Kontaktdaten des Unternehmens mit Hilfe eines Barcode-scanners in ihr Smartphone importieren können, gefunden. Zuletzt wurde auf einer Homepage ein digitales Tool zur Erklärung von Fachbegriffen innerhalb der Webseite gefunden.

Generell nutzen zwar alle der betrachteten Unternehmen bereits eine Webseite zur Kundenkommunikation, jedoch sind die meisten noch sehr ausbaufähig und tragen oft nicht zu einem besseren Kundenerlebnis bei. Viele Unternehmen können durch digitale Tools, wie Suchfelder oder Merkfunktionen, ihre Webseite für Kunden übersichtlicher und interessanter gestalten. Auch die Nutzung sozialer Medien als Kommunikationskanal kann weiter ausgebaut werden. Allerdings muss für jedes

Unternehmen individuell entschieden werden, welche digitalen Tools den meisten Nutzen bieten. Um die gewonnenen Erkenntnisse wissenschaftlich zu bestätigen bedarf es einer sich anschließenden wissenschaftlich fundierten Analyse.

---

## 9.5 Implikationen zur digitalen Transformation des Distributionsmodells

Aus den in der Literatur und der Praxis gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Implikationen für das Management ableiten, wie das Distributionsmodell im digitalen Zeitalter erfolgreich gestaltet werden kann. Damit dies gelingt, müssen sich Unternehmen zunächst über ihre genauen Ziele bewusstwerden und sich regelmäßig über neu aufkommende Informationstechnologien informieren. Allerdings dürfen Manager digitale Technologien nicht einfach ohne weitere Überlegungen übernehmen, da der Prozess der Digitalisierung oft sehr komplex ist und Fehlentscheidungen oft hohe Folgekosten nach sich ziehen können (Kim et al. 2008). Neben den finanziellen Aspekten kann auch das benötigte Know-How zur Herausforderung werden. Daher müssen Manager genau verstehen wie und welche Komponente des Geschäftsmodells durch neue Technologien beeinflusst werden. Um die einzelnen Teilbereiche erfolgreich zu transformieren und passende Maßnahmen zur digitalen Transformation abzuleiten, kann es für Unternehmen hilfreich sein, ihr Geschäftsmodell in seine einzelnen Partialmodelle zu untergliedern (Trkman et al. 2015).

Unternehmen können innerhalb ihres Distributionsmodells passende digitale Tools, wie zum Beispiel Produktempfehlungen, Merkfunktion, Ratings, Erfahrungsberichte oder Live Chats, anbieten, um auf die individuellen Kundenbedürfnisse besser einzugehen. Durch den Gebrauch zusätzlicher digitaler Dienstleistungen können Unternehmen ein besonderes Käuferlebnis kreieren und so einen erweiterten Kundennutzen schaffen (Wu et al. 2013). Dass dies gelingt müssen Unternehmen die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse ihrer Kunden genau kennen, um ihnen personalisierte digitale Dienstleistungen anbieten zu können. Auf Grund der zunehmenden Orientierung hin zu dienstleistungsbasierten Geschäftsmodellen sollten Unternehmen zudem versuchen, ihre Produkte und Dienstleistungen möglichst stark zu digitalisieren, sodass sie im besten Fall vollständig über das Internet an die Kunden geliefert werden können. So entstehen weniger Kosten innerhalb der physischen Distribution. Durch einen verstärkten Einsatz digitaler Kanäle, kann des Weiteren ein höheres Maß an Automatisierung und Selbststeuerung erreicht werden. Unternehmen können analog zu Dell beispielsweise ein Set an FAQs anbieten, sodass Kunden einen Großteil auftretender Probleme selbst lösen können (Kauffman und Wang 2008). Durch die Nutzung digitaler Kanäle kann auf eine kostengünstige Weise eine große Anzahl an potenziellen Nachfragern erreicht werden, da geografische Barrieren überwunden werden können. Auch kann mit Hilfe intelligenter Transportsystemen eine erhöhte Selbststeuerung innerhalb der physischen Distribution generiert und Distributionsprozesse effizienter gestaltet werden.

## 9.6 Fazit

Durch die Literaturanalyse konnten die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Distribution im Kontext der Geschäftsmodellforschung dargestellt werden. Zahlreiche Veränderungen in der Distribution werden durch neue digitale Technologien hervorgerufen. Diese schaffen viele Möglichkeiten für neuartige Distributionsmodelle und sorgen somit für grundlegende Veränderungen im gesamten Geschäftsmodell. Neue Informationstechnologien ermöglichen innerhalb der Distribution Kostenreduktionen und bieten neue Möglichkeiten des Dienstleistungsangebots für die Kunden, welche bereits den Kauf zu einem individuellen Kundenerlebnis werden lassen. Dennoch können neue Informationstechnologien auch zur großen Herausforderung werden, falls sich Unternehmen nicht explizit mit neu aufkommenden Technologien auseinandersetzen oder diese falsch einschätzen. Zudem wurde erkannt, dass für den Mittelstand, die tragende Säule der deutschen Wirtschaft, noch zahlreiche Möglichkeiten bestehen die Distributionsmodelle weiter zu digitalisieren. Unternehmen müssen versuchen, den Einfluss der Digitalisierung des Distributionsmodells auf ihr gesamtes Geschäftsmodell genau zu verstehen. Nur so kann eine erfolgreiche und zukunftsgerichtete Gestaltung des Geschäftsmodells gelingen.

---

## Literatur

- Amit R, Zott C (2001) Value creation in E-business. *Strateg Manag J* 22:493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Bharadwaj A, El Sawy OA, Pavlou PA, Venkatraman N (2013) Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Q* 37:471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Blömeke E, Clement M, Shehu E, Pagendarm E (2013) Kundenbindung im Electronic Commerce Eine empirische Analyse zur Wahrnehmung und Wirkung verschiedener Kundenbindungsinstrumente im Internet. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 65:63–96. <https://doi.org/10.1007/BF03373710>
- Casadesus-Masanell R, Ricart JE (2010) From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Plan* 43:195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Frehe V, Mehmman J, Teuteberg F (2017) Understanding and assessing crowd logistics business models – using everyday people for last mile delivery. *J Bus Ind Mark* 32:75–97. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2015-0182>
- Giannoutakis KN, Li F (2012) Making a business case for intelligent transport systems: a holistic business model framework. *Transp Rev* 32:781–804. <https://doi.org/10.1080/01441647.2012.740096>
- Gimpel H, Röglinger M (2015) Digital transformation: changes and chances – insights based on an empirical study. Universität Bayreuth. [https://www.fim-rc.de/wp-content/uploads/Fraunhofer-Studie\\_Digitale-Transformation.pdf](https://www.fim-rc.de/wp-content/uploads/Fraunhofer-Studie_Digitale-Transformation.pdf). Zugegriffen am 10.11.2018
- Gimpel H, Hosseini S, Huber R, Probst L, Röglinger M, Faisst U (2018) Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS. *JITTA* 19:31–54
- Hoffmeister C (2013) Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen. Hanser, München
- Hosseini S, Oberländer A, Röglinger M, Wolf T (Hrsg) (2015) Rethinking multichannel management in a digital world – a decision model for service providers. 12th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Osnabrück
- IEEE (Hrsg) (1999) Determinants of successful Website design: relative importance and recommendations for effectiveness. Los Alamitos

- Kauffman RJ, Wang B (2008) Tuning into the digital channel: evaluating business model characteristics for Internet firm survival. *Inf Technol Manag* 9:215–232. <https://doi.org/10.1007/s10799-008-0040-3>
- Keen P, Williams R (2013) Value architectures for digital business: beyond the business model. *MIS Q* 37:643–648
- Kiel D, Arnold C, Voigt K-I (2017) The influence of the Industrial Internet of Things on business models of established manufacturing companies – a business level perspective. *Technovation* 68:1–16. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.09.003>
- Kim C, Yang KH, Kim J (2008) A strategy for third-party logistics systems: a case analysis using the blue ocean strategy. *Omega* 36:522–534. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.11.011>
- Kraemer KL, Dedrick J (2000) Refining and extending the business model with information technology: Dell Computer Corporation. *Inf Soc* 16:5–21. <https://doi.org/10.1080/019722400128293>
- Osterwalder A (2004) *The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*. UNIVERSITE DE LAUSANNE, Lausanne
- Osterwalder A, Pigneur Y (2011) *Business model generation; a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, Hoboken
- Schallmo D, Rusnjak A, Anzengruber J, Werani T, Jünger M (Hrsg) (2016) *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Springer Gabler, Wiesbaden
- Schallmo D, Reinhard J, Kuntz E (2018) *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten; Trends, Auswirkungen und Roadmap*. Springer Gabler, Wiesbaden
- Sorescu A, Frambach RT, Singh J, Rangaswamy A, Bridges C (2011) Innovations in retail business models. *J Retail* 87:3–16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Specht G (1971) *Grundlagen der Preisführerschaft; Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung des Einzelhandels*. Springer Gabler, Wiesbaden
- Specht G, Fritz W (2005) *Distributionsmanagement*. Kohlhammer, Stuttgart
- Statistisches Bundesamt (2016) Unternehmensstrukturstatistik. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmen-Mittelstand/KleineMittlereUnternehmenMittelstand.html>. Zugegriffen am 06.11.2018
- Sternberg H, Norrman A (2017) The Physical Internet – review, analysis and future research agenda. *Int J Phys Distrib Logist Manag* 47:736–762. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2016-0353>
- Trkman P, Budler M, Groznik A (2015) A business model approach to supply chain management. *Supply Chain Manag: Int J* 20:587–602. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0219>
- Urbach N, Ahlemann F (2016) *IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung; Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft*. Springer Gabler, Berlin/Heidelberg
- Webster J, Watson RT (2002) Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Q* 26:13–23
- Weill P, Woerner SL (2013) Optimizing your digital business model. *MIT Sloan Manag Rev* 54:28–35
- Wirtz BW (2018a) *Business Model Management; Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wirtz BW (2018b) *Electronic business*. Springer Gabler, Wiesbaden
- Wu J, Guo B, Shi Y (2013) Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: a conceptual framework and a case study from China. *Eur Manag J* 31:359–372. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.001>