



**Master-Studium**  
**MSc Handelsmanagement**

**Der Umgang mit Multi-Channel-Retailing in der strategischen Unternehmensführung  
österreichischen Baustoffeinzehandel**

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Master of Science (MSc)

Verfasst von: **Martina Yvonne Fuchs**

Matrikel-Nr.: **14F1448**

**Lehrgangsort: FH Wien der WKW**

Betreut von: Mag. Reinhard Pickl

Ich versichere,

- dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
- dass ich diese Arbeit bzw. Teile selbiger bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
- dass diese Arbeit mit dem/der Betreuer vorgelegten Arbeit übereinstimmt

So keine befristete Sperrung der Arbeit vorliegt, bin ich damit einverstanden, dass meine Masterarbeit in der Bibliothek der FH-Wien der WKW öffentlich zugänglich gemacht wird.

Wien, 14.11.2016

Wien, 15.11.2016

Ort, Datum

Unterschrift



## Inhalt

1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung .....	1
1.2. Ziele der Arbeit.....	3
1.3. Forschungsfragen .....	4
1.4. Methodische Vorgehensweise .....	4
1.5. Aufbau der Arbeit .....	5
2. Begriffliche Grundlagen .....	6
2.1. Handel im funktionelle und institutioneller Sicht.....	6
<b>2.1.1. Betriebsform: Einzelhandel und Großhandel</b> .....	8
<b>2.1.2. Betriebstyp und Vertriebstyp</b> .....	9
<b>2.1.3. Distanzhandel</b> .....	10
<b>2.1.4. Handelsformate</b> .....	10
2.2. Multi-Channel-Handel .....	10
<b>2.2.1. Einzelhandel</b> .....	11
<b>2.2.2. Multi</b> .....	11
<b>2.2.3. Channel</b> .....	11
3. Definition der Branche des Baustoffhandels.....	11
3.1. Kundenstruktur des Baustoffhandels .....	12
<b>3.1.1. Gewerbliche Abnehmer</b> .....	12
<b>3.1.2. Private Abnehmer</b> .....	12
<b>3.1.3. Sonstiger Abnehmer</b> .....	13
3.2. Geschäftstypen des Baustoffhandels.....	13
<b>3.2.1. Lager bzw. Abholgeschäft</b> .....	13
<b>3.2.2. Liefergeschäft</b> .....	13

<b>3.2.3. Streckengeschäft</b> .....	13
3.3. Wettbewerbskräfte im Baustoffhandel .....	14
<b>3.3.1. Gefahr des Markteintritts durch neuen Wettbewerb</b> .....	14
<b>3.3.2. Rivalität unter bestehenden Kontrahenten</b> .....	14
<b>3.3.3. Verhandlungsmacht der Kunden des Baustoffhandels</b> .....	15
<b>3.3.4. Verhandlungsmacht der Baustoffindustrie und Lieferanten des Baustoffhandels</b> .....	15
<b>3.3.5. Gefahr durch Substitutionsprodukte</b> .....	15
3.4. Wertschöpfungsfunktionen des Baustoffhandels.....	16
3.4.1. Lagerhaltung.....	16
<b>3.4.2. Warentransport</b> .....	16
<b>3.4.3. Sortiment</b> .....	17
<b>3.4.4. Kommunikation</b> .....	17
<b>3.4.5. Finanzierungsfunktion</b> .....	17
<b>3.4.6. Beratungsfunktion</b> .....	17
<b>3.4.7. Serviceleistung</b> .....	18
4. Multi-Channel-Handel.....	18
4.1. Begriffserklärung.....	19
4.2. Rahmenbedingungen .....	20
4.3. Begriffsbestimmungen von Electronic Commerce und ihre Entwicklung ....	21
<b>4.3.1. Vor- und Nachteile des Internet für den Kunden</b> .....	22
<b>4.3.2. Vor- und Nachteile des Internet für den Handel</b> .....	23
4.4. Neukundengewinnung und Kundenbindung.....	24
<b>4.4.1. Suchmaschinenmarketing</b> .....	25
<b>4.4.2. Displaymarketing</b> .....	25
<b>4.4.3. E-Mail-Marketing</b> .....	25

<b>4.4.4. Viral-Marketing</b> .....	26
4.5. Imageverbesserung und Profilierung gegenüber der Konkurrenz.....	26
4.6. Erscheinungsformen von Multi-Channel-Retailing .....	27
<b>4.6.1. Offline Kanäle</b> .....	27
<b>4.6.2. Online Kanäle</b> .....	28
4.6.3. Voraussetzungen und Herausforderungen für erfolgreiches Multi-Channel-Retailing.....	29
<b>4.6.4. Einheitliches Markenmanagement</b> .....	30
<b>4.6.5. Multi-Channel-Vertrieb und Marketing</b> .....	31
4.6.5.1. Preispolitik.....	31
4.6.5.2. Brandmanagement .....	31
4.6.5.3. Kommunikationspolitik .....	32
4.6.5.4. Servicepolitik.....	32
4.6.5.5. Distribution Politik .....	32
4.6.5.6. Sortimentspolitik.....	33
4.7. Channel-Hopping .....	33
5. Strategische Unternehmensführung .....	33
5.1. Begriffserklärung.....	34
5.2. Objekte des strategischen Managements.....	34
5.3. Ebenen des strategischen Managements.....	36
5.4. Operatives Management.....	36
5.5. Verknüpfung der Vertriebskanäle.....	37
5.6. Strategisches Management in Mehrkanalsystemen.....	38
<b>5.6.1. Standortspezifische Einflüsse</b> .....	38
<b>5.6.2. Sortimentsspezifischen Informationsbedarf</b> .....	39
<b>5.6.3. Abstimmungsprobleme</b> .....	39

<b>5.6.4. Absicherung</b> .....	39
<b>5.6.5. Umstellungsflexibilität</b> .....	39
<b>5.6.6. Personalführung</b> .....	39
6. Fazit und Beantwortung der theoretischen Subforschungsfrage.....	40
7. Empirische Untersuchung- Erhebung und Auswertung.....	43
7.1. Forschungsdesign und Methodik.....	43
7.2. Experten – Das Sampling.....	44
<b>7.2.1. Die einzelnen Experten</b> .....	45
7.3. Durchführung der Interviews.....	47
7.4. Qualitative Vorannahmen .....	47
7.5. Ergebnisdarstellung.....	48
<b>7.5.1. Ausrichtung der Händler</b> .....	48
<b>7.5.2. Kundengruppen des Baustoffhandels</b> .....	49
<b>7.5.3. Entwicklung des stationären Handels</b> .....	49
<b>7.5.4. Herausforderungen durch Veränderungen im Baustoffhandel</b> .....	50
<b>7.5.5. Neue Vertriebswege</b> .....	52
<b>7.5.6. Veränderungen im letzten Jahrzehnt</b> .....	53
<b>7.5.7. Auswirkungen von MC und Online-HändlernInnen im Baustoffhandel</b> .....	53
<b>7.5.8. Vorteile und Nachteile von Multi-Channel</b> .....	54
<b>7.5.9. Stellungnahmen zum Thema Online-Shops</b> .....	56
<b>7.5.10. Online-Händler: Warum es nicht mehr ohne geht.</b> .....	57
<b>7.5.11. Stärken des stationären Handels</b> .....	59
<b>7.5.12. Bedürfnisse der Kunden</b> .....	60
<b>7.5.13. Vertriebsmannschaft</b> .....	64
<b>7.5.14. Vertriebsstrategien</b> .....	64

<b>7.5.15. Neue Kundengruppen durch weitere Absatzkanäle</b> .....	66
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	66
9. Conclusio .....	69
9.2. Beantwortung der Hauptforschungsfrage .....	69
9.3. Diskussion und Limitationen .....	71
10. Literaturverzeichnis .....	72
10.1. Literaturquellen.....	72
10.2. Sonstige Quellen.....	75
11. Anhang .....	76
11.1. Interviewleitfaden .....	76
11.2. Auswertungsbeispiele .....	79
11.3. Kategoriebeschreibung .....	86

## **Abstract**

Diese Arbeit widmet sich den Veränderungen im Baustoffhandel, die durch die voranschreitende Digitalisierung und Verbreitung neuer Technologien hervorgerufen wird. Der Warenhandel und Informationsaustausch findet immer mehr im Internet statt. Der Baustoffhandel hinkt dem digitalen Zeitalter noch etwas hinterher, jedoch ist auch hier ein Wandel zu spüren. Vereinzelt sind BaustoffhändlerInnen, die auch online agieren, oder Pure Player auf dem Vormarsch, die die Chancen und Möglichkeiten eines Web-Shops für sich entdeckt haben. Die zentrale Frage lautet, wie der stationäre Baustoffhandel in Österreich auf die Veränderungen im Vertrieb reagiert und welche Strategien die VertreterInnen des stationären Baustoffhandels in Österreich planen, um auf ihr verändertes Umfeld zu reagieren. Das Phänomen Multi-Channel-Retailing bietet dem Handel neue Chancen, um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein. Im Zentrum der theoretischen Forschung stehen die Möglichkeiten und Auswirkungen im E-Commerce für den Baustoffhandel. Die empirische Forschung beschäftigt sich mit aktuellen Vertriebsstrategien des Baustoffhandels sowie den Erwartungen an Multi-Channel-Retailing mit speziellem Fokus auf E-Commerce.

Anhand qualitativ hochwertiger Literatur wurde der aktuelle Stand der Forschung zu den Themen erhoben. Hinzukommend wurden ca. 10 Stunden ExpertenInnen-interviews mit VertreterInnen der Branche geführt. Die Ergebnisse, der mittels Leitfaden geführten Interviews, wurden anschließend mit qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring zu Kategorien reduziert und bilden den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Baustoffhandel den KundenInnen auf digitalem Weg besser begegnen müssen, um weitere Alternativen zum stationären Handel bieten zu können. Den KonsumentInnen sollte die Möglichkeiten geboten werden auszuwählen, über welchen Kanal sie einkaufen möchten. Aufgrund der Beratungsintensität der Produkte und der logistischen Herausforderungen hat der stationäre Handel jede Berechtigung für ein weiteres Bestehen auf dem Markt.



## Abkürzungsverzeichnis

BH	Baustoffhandel
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
ca.	circa
E-Commerce	Electronic-Commerce
MCR	Multi-Channel-Retailing
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel
KMUs	Klein und Mittelbetriebe
s.H.	stationärer Handel
O.H.	Online-Handel

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Betriebs und Vertriebstypen

Abb. 2: Verschiedene Sichtweisen von Mehrkanalsystemen

Abb. 3: Veränderte Fähigkeitsanforderungen im Internet-Handel

Abb. 4: Kaufprozess, Absatzkanalsystem und Marketing-Flows

Abb. 5: Objekte des strategischen Managements

## **1. Einleitung**

### **1.1. Problemstellung**

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den globalen Handel haben sich in den vergangenen Jahren grundlegend geändert. Gründe dafür sind die Globalisierung, die Erweiterung der EU, insbesondere die so genannte Osterweiterung. Nicht nur neue Chancen und Herausforderungen zeichnen sich für Unternehmen ab, auch auf von außen herangetragene Veränderungen haben Unternehmen zu reagieren. Um nur einige zu nennen: ausufernde Bürokratie, komplexes Steuerrecht, Anforderungen auf qualifizierte MitarbeiterInnen. Eine hohe Priorität werden künftig Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsposition haben. (vgl. Haasis/Fischer 2007, S.21)

Der wohl stärkste Einflussfaktor des Wandels im Handel ist die Dynamik der Betriebsformen durch das Aufkommen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Das Internet hat sich als schnellstes elektronisches Medium durchgesetzt, nicht verwunderlich ist deshalb das der elektronische Handel auf das Internet als Netzwerk aufbaut. (vgl. Olderog 2003, S 6)

In den letzten Jahren setzt der Online Handel weltweit seinen Wachstumskurs fort. Der globale Onlineumsatz stieg 2014 um 20 Prozent auf über 800 Milliarden US-Dollar. Auch Österreich, mit Platz 27, ist erstmals in der Wertung der 30 wachstumsstärksten Märkte für E-Commerce vertreten. (vgl. [www.wirtschaftsblatt.at](http://www.wirtschaftsblatt.at), 2015) In den letzten Jahren hat sich die Zahl der täglich in der virtuellen Welt aktiven Personen mehr als verdreifacht. Fast die Hälfte aller ÖsterreicherInnen gab 2015 in der österreichischen Verbraucheranalyse zu Protokoll, das Internet fast täglich zu nutzen. Auch sinkt der Anteil der Internet-AsketenInnen, Menschen, die das Internet kaum oder gar nicht nutzen, um fast 39 Prozent. (vgl. [www.juliusraabstiftung.at](http://www.juliusraabstiftung.at), 2015)

Das Ergebnis einer Studie der KMU Forschung Austria, die von der Bundessparte Handel der Wirtschaftskammer in Auftrag gegeben wurde zeigt, dass sich der Onlinehandel in Österreich sehr dynamisch entwickelt. Die Studie besagt demnach,

dass sich in den Jahren seit 2006 sowohl auf Angebotsseite als auch auf Nachfrageseite, wesentliche Zuwächse ereignet haben. (vgl. [www.etailment.at/](http://www.etailment.at/), 2014)

Auch das Thema Multi-Channel gewinnt in Österreich immer mehr an Bedeutung. Bereits 65% der Umsätze im heimischen Internet- Einzelhandel entfallen auf die Online Shops von stationären Einzelhandelsunternehmen, während zehn Prozent auf den reinen Onlinehandel und ein Viertel auf den „klassischen“ Versandhandel entfällt. Über die höchsten Online- Umsätze dürfen sich die Branchen Bekleidung, Elektro und Bücher freuen. (vgl. <https://www.wko.at>, 2014); (vgl. [www.etailment.at/](http://www.etailment.at/), 2014) Einen erheblichen Nachholbedarf haben Anteile am Online Markt in den Sparten „Wohnen & Einrichten“ sowie „Heimwerken & Garten“. Ein Großteil der KMUs hat mittlerweile verstanden das Internet für seinen Profit zu nutzen. (vgl. [www.techdivision.com](http://www.techdivision.com), 2015) Naheliegender ist, dass der heimische Baustoffhandel durch den Ausbau von Online- Aktivitäten profitieren könnte. Es stellt sich daher die Frage, aus welchen Gründen die Online Aktivitäten im Baustoffhandel bisher kaum genutzt wurden?

Die Zukunft liegt in der Verbindung der Vorteile des stationären Handels mit dem Onlinehandel. Verknüpfungen wie das Bestellen im Onlinehandel und die Abholung der Ware im Geschäft oder die damit verbundene Möglichkeit der Überprüfung des im Geschäft vorhandenen Lagerbestandes per Internet werden unverzichtbar sein. Multi-Channel Konzepte werden für den Einzelhandel einen hohen Stellenwert haben. (vgl. [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com) 2015)

Für das Unternehmen wird es immer relevanter, welchen Kanal die KundenInnen nutzen. Die Schnittstellen zwischen Unternehmen und KundenInnen gilt es zu analysieren. Für die UnternehmerInnen stellt sich die Frage, welche Potenziale sie durch Multi-Channel-Retailing erschließen und welche Herausforderungen zu bewältigen sind. Die Interaktion zwischen Unternehmen und KundenInnen gewinnt an zunehmender Bedeutung. Der Ausbau von neuen Absatzkanälen eröffnet Unternehmen die Möglichkeit sich auf dem heimischen Markt neu zu positionieren und neue Geschäfts- und Kundenfelder zu generieren. (vgl. Gronover 2003, S.29)

Der Trend Multi-Channel-Retailing will die vorliegende Arbeit aufgreifen und die damit verbundenen Chancen und Risiken für den Handel untersuchen.

## **1.2. Ziele der Arbeit**

Wie in anderen Branchen steht auch der Baustoffhandel durch die Einführung elektronischer Vertriebsmodelle unter Zugzwang.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Darstellung, welche Rolle Multi-Channel-Retailing im österreichischen Baustoffhandel spielt. Dabei wird an Hand tiefgreifender Literatur zunächst auf die theoretischen Ansätze der Probleme, Lösungen und Möglichkeiten der verschiedenen Absatzkanäle eingegangen, die für den österreichischen Baustoffhandel von Bedeutung sein könnten. Im speziellen wird auf die Verbindung von stationärem Handel und Onlinehandel in ganz Österreich eingegangen. Die wissenschaftliche und praktische Relevanz dieser Arbeit basiert auf der Annahme, dass sich der Handel im unaufhaltsamen Wandel befindet. Zukünftige Kaufentscheidungsverhalten und die damit Verbundene Kundenloyalität bestmöglich für den Baustoffhandel zu nutzen.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es welche strategischen Maßnahmen benötigt werden um Multi-Channel-Retailing und im speziellen E-Commerce erfolgreich im Baustoffhandel zu integrieren.

Außerdem soll die Arbeit die Vor- und Nachteile, sowie die Chancen und Risiken der einzelnen Vertriebskanäle beleuchten um eine Handlungsempfehlung abgeben zu können, die Unternehmen als Entscheidungshilfe dienen soll für eine strategische Unternehmensführung.

### **1.3. Forschungsfragen**

Mit Hilfe der gewählten Forschungsfragen soll die Arbeit in einem wissenschaftlichen Rahmen mit ExpertenInneninterviews untermauert werden.

#### **Hauptforschungsfrage**

Wie geht der österreichische Baustoffhandel mit Multi-Channel-Retailing in der strategischen Unternehmensführung um?

#### **Theoretische Subforschungsfragen**

**Subfrage 1:** Welche Bedeutung hat die Digitalisierung für die Vertriebsstrategien im österreichischen Baustoffhandel?

**Subfrage 2:** Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch den Einsatz von Online-Handel in der Vertriebsstrategie?

#### **Empirische Subforschungsfragen**

**Subfrage 1:** Aus welchen Gründen hat der heimische Baustoffhandel noch nicht wesentlich von dem Ausbau von Online Aktivitäten profitieren können?

**Subfrage 2:** Was sind die Erwartungen und Ziele, die Handelsunternehmen mit Multi-Channel-Retailing verbinden?

### **1.4. Methodische Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Masterarbeit wurde die qualitative Forschung gewählt, weil sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeiten beiträgt und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam macht. Wichtig für die Beantwortung, ist die Zielgruppe Baustoffhandel selbst zu Wort kommen zu lassen, um die jeweilige subjektive Sichtweise erfassen zu können. (vgl. Flick 2013, S. 14.) Demnach wurden ExpertenInnen in Baustoffhandels-

unternehmen unterschiedlicher Größe und Unternehmensstruktur mit Sitz in Österreich befragt. Die daraus resultierenden Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Einsatz von Multi-Channel-Retailing im strategischen Management werden bei der Auswertung berücksichtigt. (vgl. Gläser/Laudel 2010, S.19) Die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring wird in der vorliegenden Masterarbeit als Auswertungstechnik und -verfahren in Bezug auf das eigene Forschungsinteresse gewählt. Die zusammenfassende Inhaltsanalyse basiert auf der Idee, qualitative Methoden zur Verfügung zu stellen, die auf Charakteristika quantitativer inhaltsanalytischer Methoden aufbaut. Die Inhaltsanalyse nach Mayring ist flexibel genug, um den für qualitative Analyse geforderten Gegenstandsbezug zuzulassen, sowie systematisierbares und nachvollziehbares Vorgehen anhand klar definierter Analyse-schritte und -regeln. (vgl. Mayring 2003 S. 42ff)

Um die methodischen Standards gewährleisten zu können werden Personen aus der Branche Baustoffhandel zum Interview gebeten. Die Auswahl erfolgt unter folgenden Gesichtspunkten: Personen, die in führenden, filialisierten Betrieben in leitenden Positionen tätig sind. Auch InhaberInnen von Baustoffeinzehandlungen. Die befragten Personen sollten Erfahrungen in ihrer Position besitzen. Eine weitere Expertengruppe, die zum Interview gebeten wurden, sind die Online Pure Player, die nach gleichen Kriterien befragt wurden.

### **1.5. Aufbau der Arbeit**

Die Einleitung der Arbeit bietet die allgemeine Erläuterung des Themas der Masterarbeit mit der Einleitung und Darstellung der Problemstellung, der Erklärung des Ziels der Arbeit sowie die Darstellung der Relevanz für Praxis und Wissenschaft. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird im Kapitel 2 zunächst auf die bestehende Literatur zum Thema strategische Unternehmensführung und Multi-Channel-Retailing zurückgegriffen, um einige Grundbegriffe, deren Verständnis zu klären. Aufgrund unterschiedlicher Definitionen und Begriffsverständnisse, soll dieser Punkt die korrekte Erläuterung der zentralen Begrifflichkeiten gewähren. Danach wird kurz der österreichische Baustoffhandel beschrieben, mit Augenmerk auf Kundenstruktur, Geschäftstypen und Wettbewerbskräften. Der nächste Schritt

ist das Konzept von Multi-Channel-Systemen und speziell von Multi-Channel-Retailing mit Fokus auf E-Commerce näher erläutert. Dabei stehen ins besonders die mit Multi-Channel-Retailing verbundenen Ziele und Erwartungen, möglichen Chancen und Risiken des Handels im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Anschluss wird auf die strategischen Managementmaßnahmen tiefer eingegangen und welche standortspezifischen Einflüsse zum Tragen kommen.

Der Empirieteil dieser Arbeit ist der qualitativen Erhebung gewidmet. An Hand von ExpertenInneninterviews, soll die Bedeutung Multi-Channel-Retailing und E-Commerce im österreichischen Baustoffhandel analysiert werden.

Abschließend findet eine Conclusio mit anschließender Beantwortung der Hauptforschungsfrage statt.

## **2. Begriffliche Grundlagen**

Im nachfolgenden Kapitel werden die relevanten begrifflichen Grundlagen kurz erläutert.

### **2.1. Handel im funktionelle und institutioneller Sicht**

Der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (vgl. Müller-Hagedorn 2006, S.27), definiert Handel im funktionellen Sinne wie folgt:

„Handel im funktionellen Sinne liegt vor wenn MarktteilnehmerInnen Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten (Handelswaren), von anderen MarktteilnehmerInnen beschaffen und an Dritte absetzen.“

Laut Lothar Müller-Hagedorn und Waldemar Toporowski kann Handel im funktionellen Sinne aber auch anderes definiert werden. Alternativ kann auf die unterschiedlichen Merkmale, mit denen die Tätigkeit „Handel im funktionellen Sinne“ gekennzeichnet wird, zurückgegriffen werden.



Folgende Merkmale können dabei in Frage kommen:

- die Art der Tätigkeit, wie Absatz und Beschaffung
- beteiligten Wirtschaftssubjekte, wie private Haushalte, Unternehmen
- die Art der ausgetauschten Güter
- der Grad der Be- und Verarbeitung der verkauften Güter
- das Vorliegen eines Kaufs oder einer sonstigen vertraglichen Beziehung

(vgl. Müller-Hagendorn/ Toporowski, 2012, S. 36)

Der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, Müller-Hagendorn/Toporowski S.26-27), definiert Handel im institutionellen Sinne wie folgt:

„Handel im institutionellen Sinne – auch als Handelsunternehmung oder Handelsbetrieb bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist. In der amtlichen Statistik wird eine Unternehmung oder ein Betrieb dann dem Handel zugeordnet, wenn aus der Handelstätigkeit eine größere Wertschöpfung resultiert als aus einer zweiten oder aus mehreren sonstigen Tätigkeiten.“

Auch der Begriff Handel im institutionellen Sinn lässt sich laut Lothar Müller-Hagendorn und Waldemar Toporowski durch folgende Merkmale differenzieren.

- „Der Handel erfolgt im eigenen oder fremden Namen
- Der Handel erfolgt auf eigene oder fremde Rechnung
- Der Betrieb ist wirtschaftlich von einer Unternehmung in einem anderen Wirtschaftszweig (un)abhängig
- Der Betrieb trifft seine geschäftspolitischen Entscheidungen (nicht) autonom“

(vgl. Müller-Hagendorn/ Toporowski, 2012, S.38)

### **2.1.1. Betriebsform: Einzelhandel und Großhandel**

Einzelhandel liegt vor, wenn MarktteilnehmerInnen Güter und Waren, die sie in der Regel nicht selbst ver-oder bearbeiten von anderen MarktteilnehmernInnen beschaffen und an private Haushalte und EndkonsumentInnen absetzen. (vgl. Müller-Hagendorn/ Toporowski 2012, S.33)

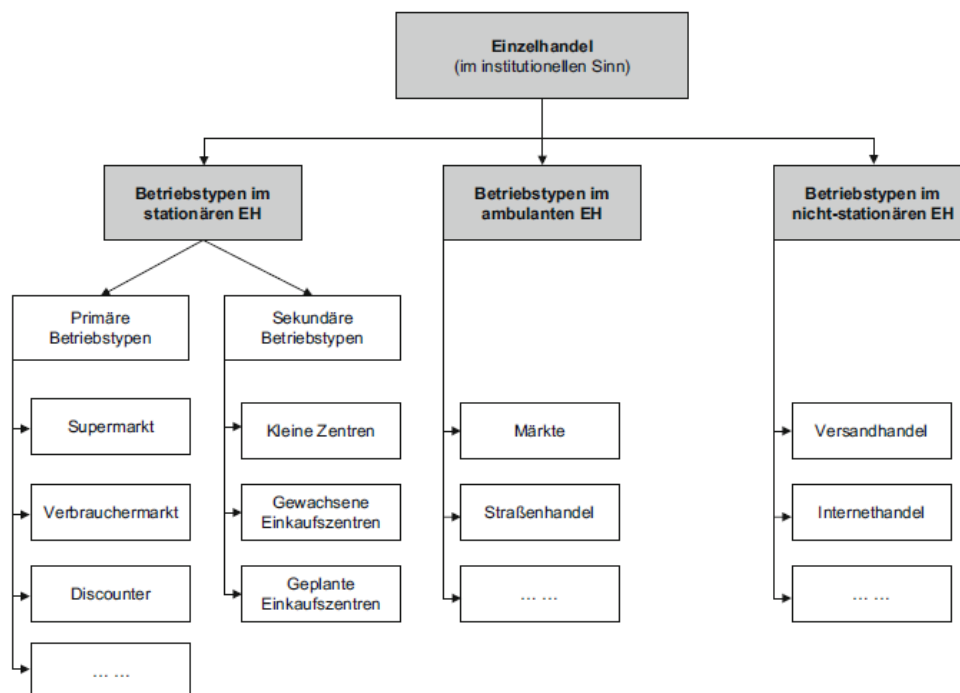
Der größte Unterschied zum Großhandel ist, dass die Güter an private Haushalte und nicht an gewerbliche AbnehmerInnen abgesetzt werden. Die Realität zeigt jedoch auch, dass es Betriebe gibt die sowohl an private Haushalte als auch an gewerbliche AbnehmerInnen liefern. Weiters gibt es auch viele Herstellerunternehmen die eigene Verkaufsstellen eröffnen. (vgl. Müller-Hagendorn/ Toporowski 2012, S. 34)

Großhandel liegt vor, wenn MarktteilnehmerInnen Güter und Waren, die sie in der Regel nicht selbst ver- oder bearbeiten, vom Lieferanten oder Hersteller beschaffen und an WiederverkäuferInnen, gewerbliche VerwenderInnen, WeiterverarbeiterInnen oder sonstige Institutionen, soweit es sich nicht um den privaten KonsumentenIn und Haushalt handelt, absetzen. Weiters sind auch die institutionellen Haushalte sowie Freiberufler, typische KundenInnen des Großhandels. Der Großhandel kann sich auch dadurch kennzeichnen, dass er als Vermittler zwischen Hersteller und VerwenderIn fungiert. Dabei wird in erster Linie auf seine Lieferanten Bezug genommen. Die Definition des Großhandels dient in erster Linie dazu, ihn von anderen WirtschaftsakteurenInnen, wie der Industrie, der Handelsvermittlung, dem Einzelhandel abzugrenzen. Es fällt jedoch immer schwerer den Großhandel von anderen Betrieben und Wirtschaftszweigen abzugrenzen, da die Tätigkeiten von mehreren idealtypischen Betrieben ausgeübt werden und somit verschwimmen. Zu den wichtigsten Betriebsformen des Großhandels zählen unter anderem Globalhandel, Cash- and-Carry-Betriebe, Streckengroßhandel und Handelszentren. (vgl. Müller-Hagendorn/ Toporowski 2012, S.55)

## 2.1.2. Betriebstyp und Vertriebstyp

Aufgrund der großen Vielfalt von Einzelhandelsunternehmen, versucht die Handelsforschung, diese Betriebstypen bzw. -formen zu klassifizieren. In der Praxis existiert eine Vielzahl von Betriebstypen, die sich durch Merkmale bzw. Merkmalskombinationen voneinander differenzieren. Laut E. Gittenberger und C. Teller bezeichnet man Betriebsformen als eine Kategorie von Handelsunternehmen mit denselben oder ähnlichen Merkmalen, die über einen längeren Zeitraum beibehalten werden. Weiters werden die Betriebsformen des Einzelhandels im institutionellen Sinne auf die von ihnen eingesetzten absatzpolitischen Instrumente definiert. Darunter fallen die Branchenzugehörigkeit, die Sortimentsauswahl, das Preisniveau, die Bedienungsformen sowie die Fläche und der Standort. Diese spezifischen Merkmale der einzelnen Einkaufsstätten, werden von KundenInnen als gleichartig wahrgenommen. (vgl. Zentes 2012, S. 216)

Abbildung 1: Betriebs- und Vertriebstypen



Quelle: Zentes, Handbuch Handel, 2012, S. 217

Betriebs- und Vertriebstypen unterscheiden sich wiederum nur auf Grund der verschiedenen Absatzkanäle. Beim Einzelhandel im institutionellen Sinn wird zwischen stationärem und nicht stationärem Einzelhandel unterschieden. Der klassische stationäre Einzelhandel verfügt über Verkaufslokale mit festem Standort. Von Vertriebstypen spricht man bei nicht stationären Einzelhandelsunternehmen. (vgl. Zentes 2012 S. 219)

### **2.1.3. Distanzhandel**

Von Distanzhandel wird gesprochen, wenn die räumliche Distanz durch technische Kommunikationsmittel überbrückt wird. Zum Distanzhandel zählen der klassische Versandhandel sowie der Internethandel bzw. Online-Handel. (vgl. Zentes 2012, S. 226)

### **2.1.4. Handelsformate**

Aufgrund der immer älter werdenden Bevölkerung, sowie der starken Urbanisierung und der zunehmende Internetnutzung, werden sich auch die Betriebsformen entwickeln. Geschäftskonzepte ausgerichtet auf kleinere Haushalte, mit hohem Bequemlichkeitsfaktor stehen im Fokus. Der Trend zeigt deutlich, dass Innenstadtlagen immer beliebter werden. Expansionspläne und Betreuungskonzepte gehen Richtung großer Städte. Ein weiterer Trend der zu beobachten ist zeigt, dass HerstellerInnen mit einer starken Marke immer öfter selbst zu Einzelhändlern werden zB: WMF, Nike. Erfolgreiche Einzelhandelskonzepte zeigen, dass eine Spezialisierung im Einzelhandel eine wirksame Strategie im Wettbewerb mit Discountern ist. Wichtig dürfte außerdem in den nächsten Jahren für alle Branchen die Entwicklung von Multi-Channel-Konzepten sein. (vgl. Trends-im-Handel, S. 18f)

## **2.2. Multi-Channel-Handel**

Multi-Channel-Handel ist oftmals ein komplexes Gebilde, das über die Jahre mit dem Handelsunternehmen gewachsen ist. Multi-Channel-Handel verbindet die Vorteile der Onlinewelt mit den Vorteilen des stationären Handels. HandelsexpertenInnen schlagen eine Vielzahl von verschiedenen Möglichkeiten vor um eine

allgemeine Definition zu finden und Multi-Channel-Handel einzugrenzen. Zunächst werden die drei divinatorischen Begriffe „Einzelhandel“, „Multi“ und „Channel“ erklärt. (vgl. Heinemann 2008, S.14)

### **2.2.1. Einzelhandel**

Einzelhandel ist jegliche Form der Weiterveräußerung von Dienstleistungen und Gütern an die LetztverbraucherInnen. Nicht nur Handelsunternehmen sondern auch Produzenten können Einzelhandel betreiben. Die Hauptaufgabe des Einzelhandels darf nicht die Gütererzeugung sein, sondern muss der Umsatz von Ware sein. Beschaffung und Absatz stehen im Fokus des Handels. (vgl. Heinemann 2008 S.14)

### **2.2.2. Multi**

Multi (lateinisch „viele“) steht bei Einzelhandelsunternehmen dafür, dass mindestens zwei Absatzkanäle betrieben werden über die die HändlerInnen ihre Waren den EndverbraucherInnen anbietet. Ob die Kanäle eine unterschiedliche Bedeutung und Rolle haben, wird zunächst nicht berücksichtigt. Zum Beispiel ob der stationäre Verkauf als „Lead-Kanal“ mehr oder weniger stark integriert ist oder ob der Online-Kanal nur die Rolle des „Support-Channels“ übernimmt. (vgl. Heinemann 2008, S.14)

### **2.2.3. Channel**

Channel bedeutet übersetzt aus dem Englischen Kanal und steht im Zusammenhang von Multi-Channel für Absatzwege eines Einzelhändlers, auf dem die EndkundenInnen ihre Waren erwerben können. Der Absatzkanal unterscheidet sich von nur Kommunikationskanälen insofern, dass er Bestellungen zulässt. Der Internetauftritt muss eine Kaufoption bieten. (vgl. Heinemann 2008, S.14)

## **3. Definition der Branche des Baustoffhandels**

Baustoffhandelsbetriebe sind Teil des Handelszweiges, der sich überwiegend mit dem Verkauf von Baustoffen aller Art wie Holz, Trockenbau, Dämmstoffen, Werk-

zeug und Eisenwaren sowie Sanitärartikel befasst. Baustoffe sind somit alle Stoffe, die als Bestandteil in einem Bauwerk eingebunden werden und dabei ihre Eigenschaften als bewegliche und selbstständige Waren verlieren. Im Wesentlichen besteht der Baustoffhandel in Österreich aus Klein- und Mittelbetrieben. (vgl. Opitz 1967, S. 17)

### **3.1. Kundenstruktur des Baustoffhandels**

Die KundenInnen des österreichischen Baustoffhandels lassen sich in folgende Untergruppen teil:

- Gewerbliche AbnehmerInnen
- Private AbnehmerInnen
- sonstige AbnehmerInnen

#### **3.1.1. Gewerbliche Abnehmer**

Bau und Baunebengewerbe gehören zu den wichtigsten und umsatzstärksten KundenInnen des Baustoffhandels. Hauptproblem der Gewerbetreibenden in der Bauwirtschaft ist die Bonitätsverschlechterung durch Insolvenzgefahr und der hohe Ausfall an offenen Posten. Weiters wird ein ständiger Preisdruck seitens der GewerbekundenInnen auf den Handel ausgeübt, bei sehr geringen Margen. Der Konkurrenzdruck ist speziell im Osten Österreichs sehr stark spürbar.

#### **3.1.2. Private Abnehmer**

Die PrivatkundenInnen und Hobby-HeimwerkerInnen zeichnen sich durch einen hohen Wissensstand aus und haben ein großes Preisbewusstsein. Auch die PrivatkundenInnen sind über die gängigen Preise gut informiert und üben einen starken Preisdruck aus. Auch eine intensive Beratung der umfangreichen Produktpalette wird erwartet und gerne in Anspruch genommen.

### **3.1.3. Sonstiger Abnehmer**

Unter der Kategorie der sonstigen AbnehmerInnen versteht man, jene KundenInnen wie z.B.: Körperschaften öffentlichen Rechts, Vereine und Kommunen, die Gemeinden und die Stadt Wien.

## **3.2. Geschäftstypen des Baustoffhandels**

Im Baustoffhandel werden grundsätzlich drei verschiedene Geschäftstypen unterschieden:

- Abhol- bzw. Lagergeschäft
- Liefergeschäft
- Strecken Geschäft

### **3.2.1. Lager bzw. Abholgeschäft**

Beim Lager- bzw. Abholgeschäft wird die gekaufte bzw. bestellte und schon vor-kommissionierte Ware abgeholt und selbst nach Hause oder auf die Baustelle gefahren.

### **3.2.2. Liefergeschäft**

Voraussetzung für das Liefergeschäft ist, dass der Baustoffhändler über einen Fuhrpark verfügt oder mit einem Frächter zusammenarbeitet. Die Ware wird meist telefonisch oder per E-Mail bestellt, danach wird die Ware am Lager kommissioniert und dann mit dem LKW zur Baustelle oder gewünschten Lieferadresse zugestellt.

### **3.2.3. Streckengeschäft**

Beim Streckengeschäft erfolgt die Lieferung der Ware, direkt von der Industrie zu den KundenInnen auf die Baustelle. Sollte sich noch eine Restmenge an Ware am LKW befinden, wird diese dann aufs Lager des Baustoffhändlers geliefert.

### **3.3. Wettbewerbskräfte im Baustoffhandel**

Auf den folgenden Seiten werden die verschiedenen Wettbewerbskräfte beschrieben, die auf den Baustoffhandel einwirken.

#### **3.3.1. Gefahr des Markteintritts durch neuen Wettbewerb**

Die hohe Dichte an Standorten und Betriebsstätten des Baustoffhandels in Österreich, stellt eine wesentliche Markteintrittsbarriere da. Es gibt kaum mehr lukrative Standorte, die sich für eine Betriebseröffnung rentieren würden. Auch im Baustoffhandel spielen Kooperationen, in Form von bspw. Einkaufsgemeinschaften schon seit langer Zeit eine große Rolle. Für die HändlerInnen wird es somit immer wichtiger geeignete PartnerInnen zu finden oder einer Einkaufsallianz beizutreten. Potentielle MarktteilnehmerInnen werden durch abnehmende Branchenrivalität und bestehende, stark persönliche Kundenbindung der etablierten Konkurrenz vom Markteintritt abgehalten. (vgl. Zentes 2012, S. 4)

#### **3.3.2. Rivalität unter bestehenden Kontrahenten**

Eine wesentlich bedeutsamere Wettbewerbskraft stellt die Rivalität unter den vorherrschenden BranchenteilnehmernInnen dar. Aus konkurrenzorientierter Perspektive führt die Rivalität im Baustoffhandel nicht nur zu einem Leistungswettbewerb, sondern auch zu Preis- und Konditionskämpfen. Durch die Differenzierungsstrategie lässt sich der Konkurrenzdruck kaum mindern. Der Wettbewerb neigt schnell dazu zu imitieren. Die gängigen Produktpaletten werden von herrschenden Marktführern bestimmt, es besteht eine starke Abhängigkeit vom Lieferanten und der Industrie. Ein Hauptaugenmerk sollte auf die Breite und Qualität des Sortimentes, den Service und um erhöhte Kundenloyalität vor allem durch lokale, intensive und persönliche Kontaktpflege gelegt werden. Ein wesentliches Ziel ist die Bindung von StammkundenInnen und treuen WiederkäuferInnen. (vgl. Swoboda 2012, S. 192)



### **3.3.3. Verhandlungsmacht der Kunden des Baustoffhandels**

Da die KundenInnen in der Regel auf eine große Anzahl von nahegelegenen Beschaffungsmärkten/-alternativen zurückgreifen können, ist das einer der signifikanten Gründe für ihre große Verhandlungsmacht.

Die teilweise fehlende Differenzierungstendenz der Handelsbetriebe ermöglicht es den AbnehmernInnen nicht nur schnell und einfach ihre Beschaffungsquelle zu wechseln, sondern es fallen für die AbnehmerInnen auch kaum Umstellungskosten an. Die Produktpalette sowie die Preise der BaustoffhändlerInnen sind nahezu ident und dies führt zu einer hohen Verhandlungsmacht der KundenInnen gegenüber dem BaustoffhändlerInnen.

### **3.3.4. Verhandlungsmacht der Baustoffindustrie und Lieferanten des Baustoffhandels**

Der relativ geringe Beschaffungsmarkt im Vergleich zum Absatzmarkt macht die Baustoffindustrie zu einem starken Verhandlungspartner gegenüber den Klein- und Mittelbetrieben der Baustoffbranche und somit zu einem weiteren bestimmenden Wettbewerbsfaktor mit Auswirkung auf die Branchenrentabilität. Eine regional orientierte Baustoffhandelsbranche steht einer starken teilweise international agierenden, markenstarken Baustoffindustrie entgegen. Um dieser relativ starken Verhandlungsmacht der Industrie entgegen zu halten, haben sich die BaustoffhändlerInnen schon früh zu starken Einkaufsgemeinschaften und Verbundgruppen zusammengeschlossen. (vgl. Kenning/Eberhardt 2012, S. 612)

### **3.3.5. Gefahr durch Substitutionsprodukte**

Eine weitere Wettbewerbskraft stellt die Gefahr der Substitutionsgüter dar. Unter einem Substitutionsprodukt können gleichwertige billige Produkte aus dem EU-Ausland verstanden werden sowie Fertigteile, wie: Fertigteildecken, Fertigbetonwände bzw. Fertigteilhäuser, die die klassischen Baustoffe ersetzen. Der Vorteil für die KundenInnen liegt klar auf der Hand, er erhält im Vorhinein einen exakten

Kostenvoranschlag und es können kaum weitere unvorhersehbare Kosten entstehen, die beim klassischen Bauen immer wieder mitschwingen.

Nicht nur die klassische Verdrängung einzelner Artikel aus dem Handelssortiment, sondern auch neuartige Betriebsformen und Distributionskanäle werden als Gefahr der Substitution gesehen.

### **3.4. Wertschöpfungsfunktionen des Baustoffhandels**

Die wichtigsten Wertschöpfungsfunktionen des Baustoffhandels werden auf den folgenden Seiten kurz beschrieben.

#### **3.4.1. Lagerhaltung**

Die Lagerhaltung hat im Baustoffhandel eine ausgeprägte Vermittlungsfunktion des Warenstromes zwischen Produktion, HändlerIn und EndkonsumentIn. Ziel ist eine schnelle und genaue Abwicklung am Lager, sowie eine Steigerung des Lagerumschlages. Die Ware am Lager ist stark saisonabhängig, da Baustoffe zum Teil enorme Lagerflächen beanspruchen und die Industrien verschiedene Produktionszyklen haben. Weiters haben die EndkonsumentenInnen eine sehr unterschiedliche Verbraucherintensität auf Grund von Bautätigkeiten in der Umgebung des Handelsstandortes, Saison und Konkurrenz. (vgl. Schramm-Klein 2012, S.489)

#### **3.4.2. Warentransport**

Der Warentransport umfasst zunächst eine Raumüberbrückungsfunktion zwischen Verwendungs- und Produktionsarten, wobei die Industrie von Baustoffen im Allgemeinen die Lieferung zu den HändlerInnen selbst erfüllt. Steigende Serviceansprüche der AbnehmerInnen des Baustoffhändlers bezüglich Liefergeschwindigkeit und Bereitschaft lassen die Versorgungsaufgabe des Fuhrparks wertvoller werden. Womit die Transportlogistik an Bedeutung gewinnt und die Anforderungen an die Logistik immer anspruchsvoller werden. (vgl. Schramm-Klein 2012, S.489)

### **3.4.3. Sortiment**

Die Warenzusammenstellung zählt zu den Kernleistungen eines Handelsunternehmens und umfasst im Baustoffhandel oftmals Tausende von Artikel von verschiedenen AnbieternInnen. Die Sortimentsschwerpunkte im Baustoffhandel bilden: Materialien für den Innenausbau, Rohbaumaterialien, Bauchemie, Elemente, Sanitär und Fliesen, Garten und Erde und Zubehör sowie Eisen- und Hartwaren. (vgl. Zielke 2012, S. 508)

### **3.4.4. Kommunikation**

Die Kommunikation umfasst einerseits die Aufgabe der Warenpräsentation, bestehend aus dem Verkauf- und Schauräumen, sowie die Steigerung der Kundennähe auf verschiedenen kommunikativen Kanälen. Die Kommunikation ist die Grundvoraussetzung für die Steigerung des Stammkundenanteils, Imageprofilierung und Erringung der lokalen Marktführerschaft. (vgl. Schramm-Klein 2012, S.489)

### **3.4.5. Finanzierungsfunktion**

Eine wesentliche Funktion des Handels ist die Finanzierungsleistung einerseits für die Industrie, um den Zeitpunkt der Verfügbarkeit finanzieller Mittel für den Erzeuger und den Erwerb der Ware zu überbrücken, als auch für die KonsumentenInnen durch langfristige Zahlungs- und Kreditziele. Aufgrund der wirtschaftlichen Situation der Bauwirtschaft wird die Funktion auch durch das Ansteigen des Kreditrisikos belastet. (vgl. Meyer/Bartsch 2012, S.720)

### **3.4.6. Beratungsfunktion**

Eine der wichtigsten Funktionen wie auch Unterscheidungsmerkmale zwischen Baumarkt und Baustoffhandel ist die Beratungsfunktion. Der Baustoffhandel muss über das breite und umfangreiche beratungsintensive Sortiment Auskunft geben können. Beratungsgespräche sind sehr Zeit intensiv.

### 3.4.7. Serviceleistung

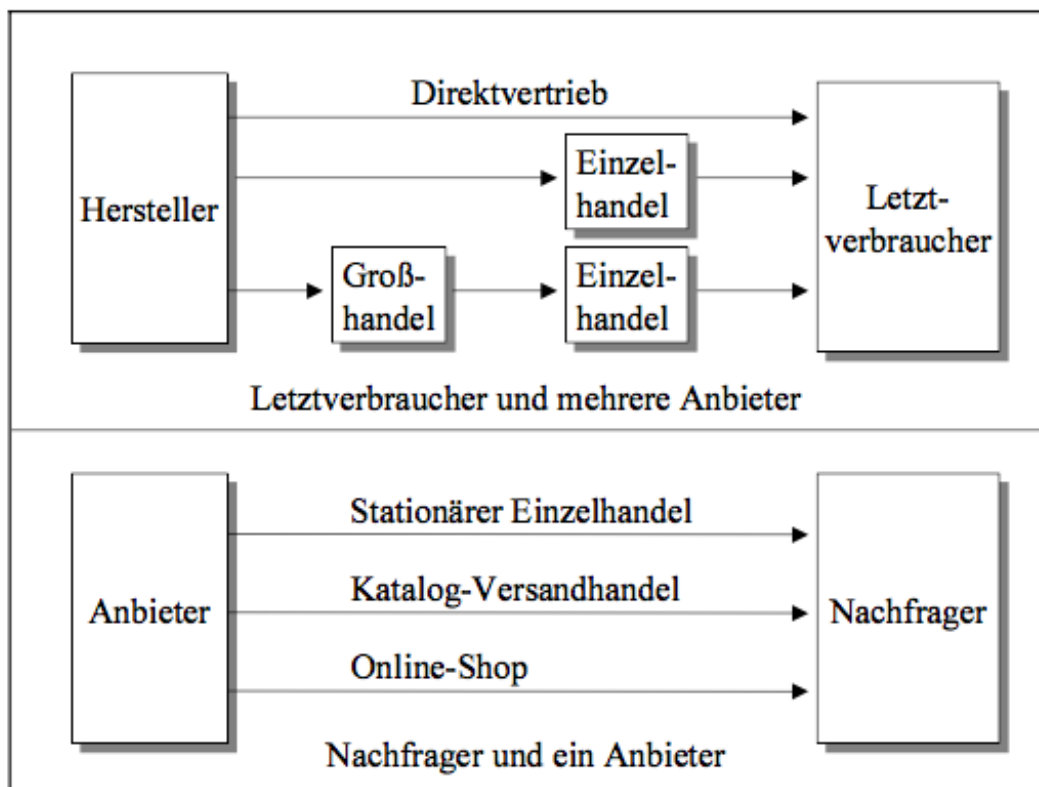
Charakteristisch für den Handel ist ein vielfältiges Angebot an Beratungs- Bedie- nungs- und sonstigen Serviceleistungen und ermöglicht dadurch eine individuali- sierte Interaktion mit den KundenInnen. (vgl. Schwertfeger 2012, S. 310)

Zur Serviceleistung im Baustoffhandel zählen unter anderem die Zustellung, Parkmöglichkeiten, Leihgeräteservice, technischer Kundendienst und Beratung, Manipulation der Ware und Warenbestellung, Öffnungszeiten und diverse Zah- lungsmittel.

## 4. Multi-Channel-Handel

Beim Erfolgskonzept Multi-Channel-Handel werden bewusst verschiedene Kanäle mit einander vernetzt.

Abbildung 2: Verschiedene Sichtweisen von Mehrkanalsystemen



Quelle: Nach Schröder 2005, S. 4

#### **4.1. Begriffserklärung**

Definition laut Prof. Dr. Gerrit Heinemann: Multi-Channel-Handel ist eine Kombination von Absatzkanälen, die KundenInnen wahlweise nutzen können, um Leistungen von AnbieternInnen abzurufen. Im Unterschied zum traditionellen Handel, muss dabei mindestens ein Kanal des Handelsunternehmens den stationären Handel und ein weiterer Kanal desselben Unternehmens den Internet- Handel repräsentieren. Multi-Channel-Handel bezeichnet somit ausschließlich die relativ neue und innovative Verknüpfung von klassischem stationären Geschäft und Internethandel plus zusätzlich Katalog-Versand. Der Autor spricht hier von einem B2C-Distanzhandel, d.h. die Kanäle müssen Bestellungen und damit Nachfrage zulassen. Außerdem muss ein Kaufabschluss möglich sein, so dass Kanäle rechtlich gesehen die Spezifizierung der Güterübertragung hinsichtlich Preis, Menge, Lieferung, Zahlungsbedingungen, Garantieleistungen usw. darstellen. Sollte nur eine Kombination aus stationärem Filialgeschäft und Versandhandel, jedoch kein Internet-Shop vorliegen, so wird nicht von Multi-Channel-Handel gesprochen, sondern vom traditionellen Mehrkanalhandel. (vgl. Heinemann, 2008, S.15)

Univ.- Prof. Dr. Hendrik Schröder meint von Multi-Channel-Handel soll dann gesprochen werden, wenn die KundenInnen die Wahlmöglichkeit haben zwischen mindestens zwei Kanälen zu wählen, auf denen sie die Leistung des Unternehmens erwerben möchte. Ein elektronischer Kanal muss nicht Bestandteil des Absatzkanalsystems sein. (vgl. Schröder 2005, S. 2ff)

In der Literatur finden wir viele verschiedene Begriffsdefinitionen. Für die vorliegende Arbeit betrachten wir Multi-Channel-Handel aus der Sicht des Kunden im Einzelhandel. Für die KundenInnen ist es unerheblich wie die AnbieterInnen ihre Kanäle institutionalisiert. Als Multi-Channel-Handel bezeichnet die Autorin eine Kombination von zwei oder mehr Kanälen, die LetztverbraucherInnen wahlweise nutzen können, um Leistungen von AnbieternInnen abrufen zu können.

## 4.2. Rahmenbedingungen

Multi-Channel-Handel ist für alle HändlerInnen heutzutage beinahe zu einem Muss geworden. Die geforderten Kernkompetenzen sind jedoch höchst unterschiedlich. Steigt der stationäre Handel in den Internet-Handel ein oder eröffnet der Online-HändlerIn eigene Filialen? Der Online-Handel stellt rundum andere Ansprüche an Kernkompetenzen, Fähigkeiten und Steuerungsgrößen als das Offline-Geschäft da.

Nur wenige Erfahrungen aus dem klassischen stationären Geschäft sind kompatibel mit dem Online-Handel und umgekehrt. Der Online-Handel ist ein völlig neues Geschäftsfeld mit neuen Fähigkeitsanforderungen. Wichtige Größen des stationären Handels wie Standortwahl, VerkaufsmitarbeiterInnen und Filialbetreuung haben keine Bedeutung mehr. Eine weitere große Herausforderung für den stationären Handel ist die globale Preistransparenz, die im Konflikt zur lokalen Preisbildung steht. Die traditionellen EinzelhändlerInnen wurden bisher nur mit etwa drei bis vier HändlerInnen verglichen.

In den Bereichen Markenprofil und Werbung sowie Retail-Branding ist ebenfalls ein völlig neues Umdenken erforderlich. Die Komplexität des Internet-Handels erfordert ein neues Markenmanagement. Durch die nahezu unüberschaubare Auswahl an Online-HändlerInnen und Markennamen, hat Markenbekanntheit und das Gewinnen von Aufmerksamkeiten oberste Priorität. Die „Online-ShopperInnen“ neigen dazu, auf sichere und bekannte AnbieterInnen zurückzugreifen.

Die wohl wichtigste Erfolgsvoraussetzung im Hinblick auf die Fähigkeitsanforderungen im stationären Handel als auch im Online-Handel sind kundenorientierte Geschäftsprozesse und uneingeschränkte Kundenorientierung. (vgl. Heinemann 2008, S.28) In Abbildung 1 sind alle wichtigen Veränderungen im Hinblick auf die Fähigkeitsanforderungen zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 3: Veränderte Fähigkeitsanforderungen im Internet-Handel.

<u>Alte</u> Kernkompetenzen im stationären Handel	<u>Neue</u> Kernkompetenzen Storeless Retailing
• Standorte	⇒ Nicht relevant
• Verkaufsmitarbeiter (Effizienz/ Qualität)	⇒ Unbedeutend
• Effizienter Filial-Bestandssteuerungsprozess	⇒ Nicht relevant
• Wettbewerbsorientiertes Pricing	⇒ Globaler Preisvergleich möglich
• Zielgruppenorientiertes Sortimentskonzept	⇒ Neuartige Sortimentskonzepte gefordert
• Retail Brand / „Markenprofil“ / Werbung	⇒ Internet-Markenmanagement
• Store-Merchandising	⇒ Internet-Shop-Gestaltung
• Geschlossenes Warenwirtschaftssystem	⇒ CRM- und Kundendatenmanagement
• Effiziente Geschäftsprozesse	⇒ Kundenorientierte Geschäftsprozesse

Quelle: Nach Heinemann, 2008, S.29

### 4.3. Begriffsbestimmungen von Electronic Commerce und ihre Entwicklung

Electronic Commerce, auch Online-Handel, E-Commerce oder auch Internethandel, bezeichnet Ein- und Verkaufsvorgänge im Internet. Beim Electronic Commerce wird durch unmittelbare Datenübertragung eine Geschäftsbeziehung zwischen AnbieterIn und KonsumentIn abgewickelt. Der elektronische Handel umfasst im engeren Sinn jede über das Internet abgewickelte Geschäftsbeziehung zwischen reinen Internethändler oder Multi-Channel-Händler, die das Internet zusätzlich zum stationären oder zum Versandgeschäft nutzen. (vgl. wirtschaftslexikon.gabler.de ,28.5.16)

Mittlerweile ist der Online-Handel fast 30 Jahre alt, auch das World Wide Web feiert bereits seinen 23 Geburtstag. Amazon ist der weltweit größte Online-Händler und hat Potenzial zu einem dauerhaften Monopolisten zu werden. Zeitgleich erreichen die Mitgliederzahlen von Online-Netzwerken „Web-2.0“ ungeahnte Dimensionen. Community Building ist das Zauberwort der heutigen Mediengesellschaft. Eine Zeitwende hat im Internet-Handel begonnen. Wichtig ist die Kombination aus

sozialer-, mobiler-, Breitbandvernetzung sowie digitaler Produktentwicklung, optimierter Usability, schneller Abwicklung, innovativer Darstellungsform und erhöhter Sicherheit. GewinnerInnen sind jetzt schon die InternethändlerInnen die verstanden haben das Web-2.0 zur Kundengewinnung und Kommunikation zu nutzen. Während der stationäre Einzelhandel seit Jahren auf der Stelle tritt, boomt folglich der Verkauf über den Distanzhandel. Multi-Channel-Handel ist kein Erfolgsgarant aber eine Chance für den stationären Einzelhandel, hinter den Online-Pure Playern nicht auf der Strecke zu bleiben. (vgl. Heinemann 2016, S.1-5)

#### **4.3.1. Vor- und Nachteile des Internet für den Kunden**

Der wohl wesentlichste Vorteil des Online-Handels für die KundenInnen ist die örtliche- und zeitliche Unabhängigkeit.

- Anywhere- und Anytime-Verfügbarkeit aufgrund des weltweiten Zugangs auf das Internet.
- Öffnungszeiten, sind durch 24-h-Bestellmöglichkeit sowie die Belieferung an jede gewünschte Adresse für die KundenInnen kein Hindernis mehr.
- Größere Auswahl resultiert aus dem weltweiten Zugang zum Internet sowie auch durch fehlende räumliche und zeitliche Grenzen des Händlers.
- Markttransparenz ergibt sich folglich auch durch das Internet. Die KonsumentInnen haben eine „Echtzeit“- Vergleichsmöglichkeit.
- Individuelle Angebote sowie interaktive Wertschöpfung durch Produktindividualisierung ergeben sich aus der modernen Technik.
- Bessere Information ergeben sich sowohl aus der Transparenz als auch aus der Dokumentation. Bewegte Bilder und Töne sowie 3D-Animationen ermöglichen eine nahezu perfekte Produktpräsentation. (vgl. Heinemann 2016, S.293)

Trotz der vielen technischen Vorteile und Möglichkeiten weist der Online-Handel nicht zu unterschätzende Nachteile aus Kundensicht auf.



- Durch den fehlenden physischen Kontakt ist es den KonsumentenInnen nicht möglich die Funktionalität und Quantität des Produktes zu überprüfen.
- Fehlender sozialer Kontakt erhöht im Distanzhandel die Anonymität und das Risiko nicht wahrgenommen zu werden.
- Reklamationen und etwaige Bestellschwierigkeiten ergeben sich aus der bedingten Anonymität des Internets. Sorge der KonsumentenInnen steigt bezüglich möglicher Schwierigkeiten bei Fragen, Umtausch, Qualität und Reklamationen. Nicht zu vergessen ist das zeitliche und finanzielle Risiko nicht gewünschte Produkte zur nächsten Postfiliale oder zum Paketdienst zubringen.
- Sicherheitsrisiken bei der Zahlungsabwicklung, hervorgerufen durch steigende Betrugsfälle und Missbrauch von Daten.
- Der Mindestbestellwert und mögliche Kosten aufgrund von Rücksendungen, Reparaturen und Reklamationen. Hinzu kommen intransparente oder nicht internet-spezifisch ausgestaltete AGBs. (vgl. Heinemann 2016 S.294)

#### **4.3.2. Vor- und Nachteile des Internet für den Handel**

Der Internet Handel bietet eine Reihe an Vorteilen für den Handel.

- Globale Präsenz durch das Internet ermöglicht es dem Online Handel neue Märkte und Zielgruppen anzusprechen. Der Onlineverkauf ermöglicht eine hohe Flexibilität. Waren können tagesgenau in das bestehende Sortiment auf – sowie herausgenommen werden. Der Wettbewerbsvorteil gegenüber einen rein stationären Händler steigt enorm.
- Direkte Bestellannahme verkürzt die Vertriebskette. Dies bringt erhebliche Zeit- und Kostenvorteile, da die KundenInnen bisherige Funktionen übernehmen und die manuelle Bearbeitung entfällt.
- Gewinnung von Kundendaten ist für die HändlerInnen in bisher unerreichter und kostspieliger Qualität möglich. Auch das Such- und Kaufverhalten können dadurch elektronisch nachvollzogen werden. Die gewonnenen Kundendaten können für ein individuelles Angebotsprofil bis hin zur Marketingstrategie herangezogen werden.

- Cross/Up-Selling bietet die Möglichkeit über das angebotene Produkt hinaus noch weitere Komplementärprodukte anzubieten oder Angebote anderer AnbieterInnen ins Sortiment zu nehmen. (vgl. Heinemann 2016, S. 2914)
- Long-Tail-Vermarktung erleichtert es umsatzschwache Produkte, Restsortimente sowie Restposten durch das Internet leichter zu vermarkten. Sortimentsnischen werden attraktiv. (vgl. Ehrmann und Schmale 2008, S.44)

Als Risiken und Nachteile für die UnternehmerInnen des Online-Handels gelten:

- Hoher technischer Aufwand und die häufig unterschätzte Notwendigkeit, einer spezifischen informationstechnischen Infrastruktur. Hohe Anfangsinvestitionen durch technische und mediale Systemvoraussetzungen.
- Die Folge der hohen Anfangsinvestitionen ist keine schnelle Amortisation. Der Aufbau einer Kundenbasis ist mit erheblichen Anstrengungen verbunden, sodass der Umsatz zeitverzögert generiert wird.
- Wettbewerb mit branchenfremden AnbieternInnen, durch die Unbegrenztheit des Internets. Online-HändlerInnen ist es möglich ohne großen zusätzlichen Aufwand Fremdprodukte zu verkaufen.
- Free-Rider-Problematik entsteht dann, wenn sich KundenInnen im stationären Handel beraten lassen und dann kostengünstigere Angebote im Internet suchen. Durch intelligente CRM- und Multi-Channel-Lösungen kann man KundenInnen nachhaltig an sich binden. (vgl. Heinemann 2016, S. 292)

#### **4.4. Neukundengewinnung und Kundenbindung**

Aufgrund der räumlichen Trennung nach dem Distanzhandelsprinzip, benötigt der Online-Handel zur Kundengewinnung steigende Interaktionen. Benutzerfreundliche E-Tools sollten zum zentralen Bestandteil des Geschäftsmodells des Online-Händlers werden. (vgl. Heinemann S. 76)

#### **4.4.1. Suchmaschinenmarketing**

Mehr als die Hälfte aller Kaufentscheidungen beginnen mit der Nutzung von Suchmaschinen und nach der Suche nach Keywords. Folglich stellt eine richtige Platzierung auf den Ergebnislisten der Suchmaschinen einen zentralen Standort- und Erfolgsfaktor dar. In der Regel werden nur die ersten 10 Websites der Suchmaschinen-Liste von Internet-Usern angeschaut. Um den Anzeigerfolg sukzessive zu verbessern, bietet sich der Einsatz von bezahltem Keyword Advertising an. Weiters, kann durch keyword-bzw. anzeigenspezifische Tracking Tools unter Nutzung der Web-Analytics-Software darüber der Anzeigenerfolg bei gebuchten Keywords sukzessive gesteigert werden. Um langfristig erfolgreich zu sein, sollte daher einer permanenten Suchmaschinenoptimierung Beachtung geschenkt werden. (vgl. Lammenett 2006, S. 145)

#### **4.4.2. Displaymarketing**

Bei dieser Werbeform wird die Werbung gezielt auf unternehmensfremden Seiten platziert, die einen Bezug zum beworbenen Produkt haben sollten. Die Banner können je nach Funktionalität animiert oder statisch sein. Es gibt zahlreiche Spezialformen die wohl beliebteste ist der Pop-up-Banner. Pop-ups öffnen ein komplett neues Fenster, das ausschließlich Werbung enthält und überlappen so, die eigentliche Seite. (vgl. Schwarz 2007, S.7)

#### **4.4.3. E-Mail-Marketing**

E-Mail-Marketing: Durch verschicken von E-Mails können KundenInnen direkt und persönlich angesprochen werden. Durch verschicken von Newslettern, werden die KundenInnen direkt auf die Website geführt, wo spezielle Angebote auf sie warten. Die Relevanz von E-Mails nimmt kontinuierlich zu, weil das verschicken mit relativ niedrigen Kosten sowie einer hohen Response-Quote einhergeht. E-Mail-Marketing ist eine Unterform des Permission-Marketings, weil die KundenInnen ihr Einverständnis zum Erhalt geben müssen. (vgl. Schwarz 2008, S. 35ff)

#### **4.4.4. Viral-Marketing**

Viral-Marketing: Funktioniert nach dem Prinzip Mund- zu Mund Propaganda. Die UserInnen werden gezielt dazu animiert Kommunikationsbotschaften kostenlos weiter zu verbreiten. Viral-Marketing bedient sich verschiedener Trägerinstrumente wie Suchmaschinen und Linkseiten. Weiters können virtuelle Kommunikationsräume wie Chats oder Themenforen, aber auch Weiterempfehlungen von Content-Seiten als effektives Instrument eingesetzt werden. Schließlich werden auch Virals, also viral kommunizierte Inhalte eingesetzt, um Angebote und Marken bekannt zu machen und Erstkontakt mit potenziellen KundenInnen herzustellen. (vgl. Kreutzer 2014 S. 28; Schwarz 2007, S. 37)

Wichtig für die Online-HändlerInnen ist es, die Kundenbindung zu erhöhen und die Abwanderung = „Churn Rate“ so gering wie möglich zu halten. Ziel jedes Händlers sollte sein, auf die Bedürfnisse der KundenInnen einzugehen. Ein wichtiges Mittel ist die After-Sales-Phase, mit der die KundenInnen zum Wiederkauf animiert werden sollen. Loyalitätsprogramme und Kundenkarten sind eine weitere wichtige Säule der Kundenbindung. Generell lassen sich drei Arten unterscheiden:

- Rabattprogramme: Preisnachlässe auf Grund von Kundenkarte
- Bonusprogramme: Umsatzabhängige Rabatte oder Prämien
- Mehrwertprogramme: Loyale KundenInnen können Zusatzleistungen in Anspruch nehmen

(vgl. Meyer; Schneider 2002, S. 309ff)

#### **4.5. Imageverbesserung und Profilierung gegenüber der Konkurrenz**

Um mit Multi-Channel-Retailing konkurrenzfähig zu sein und sich zu profilieren sollten Marktstellungsstrategien sowie Verhaltensstrategien für das Unternehmen ausgearbeitet werden. Die Entwicklung der eigenen Marktanteile gegenüber der Konkurrenz und der damit verbundenen Auswirkung auf andere Zielgrößen sollte über den gesamten Marktzyklus im Mittelpunkt der Unternehmung stehen. Die Marktstellungsstrategie bezieht sich unter anderem auf die Sicherung des Markt-

anteils sowie Ausbau der Marktanteile. (vgl. Meffert 1994, S. 155ff., Hoffmann 1979, S. 45f.)

Ebenso wichtig ist die Verhaltensstrategie gegenüber der Konkurrenz gezielt abzustecken.

- Kampfstrategie: totale Verdrängung bis hin zur Vernichtung des Wettbewerbs
- Abgrenzungsstrategie: ein eigenständiges Profil wird angestrebt; das Unternehmen grenzt sich gegenüber der Konkurrenz durch Wettbewerbsvorteile sowie Vorsprünge ab
- Imitationsstrategie: Handelsunternehmen werden planmäßig nachgeahmt, Verzicht auf Profilierungseffekte, Fokus liegt auf Produktinnovationen oder Marktforschung
- Kooperationsstrategie: dient dazu, Tätigkeiten im Absatz und Beschaffungsbereich so ökonomisch wie möglich abzudecken (vgl. Scharmacher 2003, S. 12)

#### **4.6. Erscheinungsformen von Multi-Channel-Retailing**

Bei Multi-Channel-Retailing wird grundsätzlich zwischen stationärem („offline“) und nicht-stationärem („online“) Handel unterschieden. (vgl. Schobesberger 2007, S. 19ff.) In weiterer Folge wird zwischen den Kanälen des stationären Handels sowie den Kanälen des Distanzhandels unterschieden. (vgl. Heinemann 2008, S. 33)

##### **4.6.1. Offline Kanäle**

Den Offline Handel auch stationärer Handel oder Residenz-Prinzip charakterisiert ein fester und unflexibler Standort, an dem ein physisches Angebot von Gütern und Dienstleistungen anzutreffen ist. Die KundenInnen müssen das Geschäft aufsuchen und die Waren persönlich kaufen. Die KundenInnen entscheiden sich bewusst für eine Einkaufsstätte wo sie real die Ware begutachten und testen können. Abhängig vom Betriebstyp wird die KundInnen bedient oder muss die Auswahl selber treffen. (vgl. Zaharia 2006, S. 17)

Im stationären Einzelhandel wird unter folgenden Betriebstypen unterschieden: Fachgeschäft, Fachmarkt, Spezialgeschäft, Boutique, Warenhaus, Kaufhaus, Gemischtwarenladen, SB-Warenhaus, Verbrauchermarkt, Supermarkt, Discounter, Automatenhandel und Kiosk. Sowie Convenience-Stores, Off-Price-Stores, Factory-Outlets und Mono-Label-Stores. Ob sich der stationäre Handel in der Praxis zu einem Multi-Channel-Händler entwickelt ist unternehmensspezifisch und fallabhängig. Auch die angebotene Ware muss sich für den Internet Verkauf eignen. (vgl. Schobesberger 2007, S. 21)

#### **4.6.2. Online Kanäle**

Der Distanzhandel lässt sich grundsätzlich in zwei Betriebstypen unterscheiden: den Katalog- und den Internet- Versand. Der nicht-stationäre Handel verfügt über keinen physischen Ort. Die Ware wird bei EinzelhändlernInnen bestellt und diese schicken sie dann zum Arbeitsplatz, nach Hause oder zu Pick-Up-Stationen. Der persönliche Kontakt entfällt im Distanzhandel und relevante Produktinformationen können nicht vermittelt werden. (vgl. Zaharia 2006, S. 18)

- Beim traditionellen Versandhandel, werden diverse Angebot den EndkundenInnen mittels Prospekt, Katalog, Anzeigen sowie elektronische Formen (CD-Rom) und AußendienstmitarbeiterInnen präsentiert. Die Bestellungen werden schriftlich, telefonisch oder mündlich entgegen genommen. Danach erfolgt die Auslieferung an die gewünschte Zieladresse.
- Beim Internet Handel erfolgt das Angebot über das World Wide Web. Bestellungen werden interaktiv oder telefonisch entgegengenommen. Das Sortiment ist eher breiter und flacher und mit Angeboten auf die KundenInnen abgestimmt. Zum Einsatz kommen neue Marketinginstrumente.
- Beim Tele-Shop wird über spezielle Fernsender mit Produktshows die Möglichkeit geboten interaktiv zu bestellen. Sortimentsgestaltung ist eher einfach gehalten.
- Beim M-Shop übernimmt das Handy die Rolle des PC für den Internet-Handel. Bestellungen erfolgen gleich wie bei Internet-Handel oder über Mobilfunk bzw. per SMS. (vgl. Heinemann 2008 S. 36)

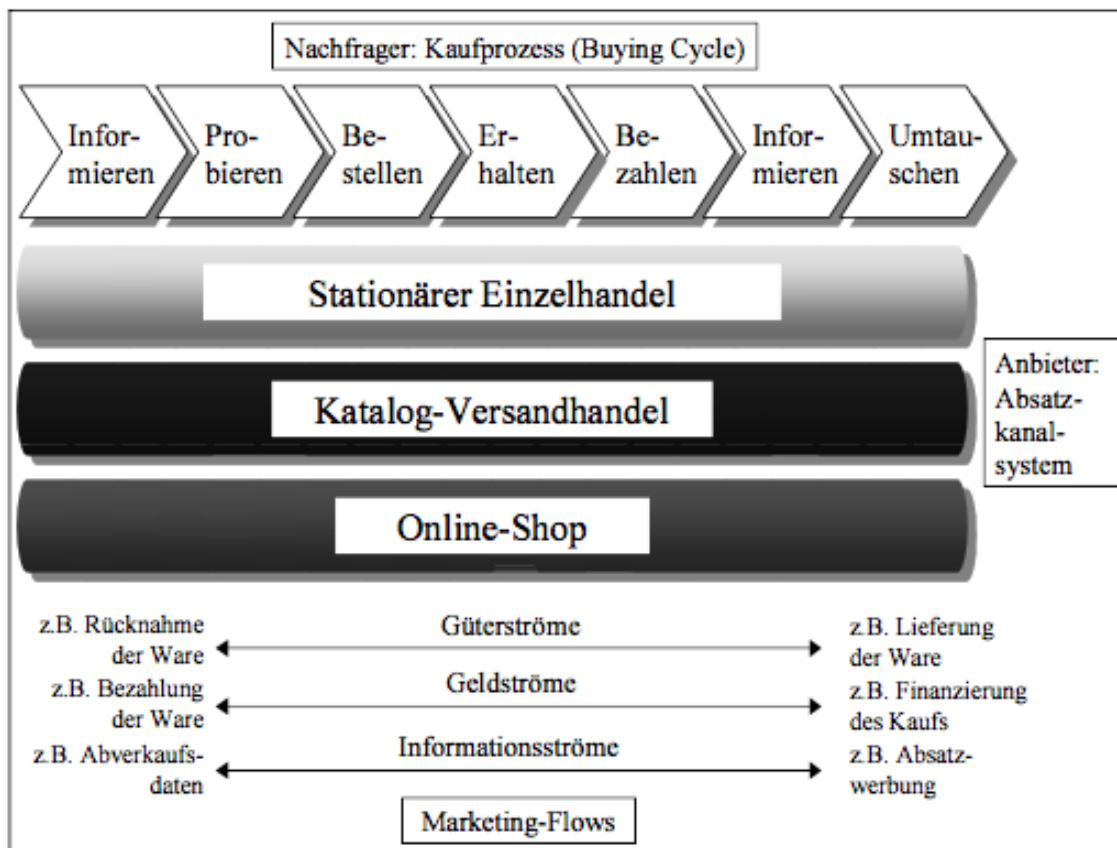
### **4.6.3. Voraussetzungen und Herausforderungen für erfolgreiches Multi-Channel-Retailing**

Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Multi-Channel-Retailing sind höchst unterschiedlich. Der Online-Handel benötigt völlig andere Fähigkeiten, Kernkompetenzen und Steuergrößen als das Offline-Geschäft.

Wird der Online-Handel betrachtet, so werden Größen wie: VerkaufsmitarbeiterInnen, Standort, Filialen und Bestandssteuerungsprozesse unbedeutend. Lokale Pricing steht im Konflikt mit der globalen Preistransparenz. Auch die Sortimentskonzepte sind im elektronischen Handel nicht anwendbar, weil Zielgruppen nicht abgesteckt werden können. Store-Merchandising ist im Internet nicht mehr nutzbar, dafür muss ein besonderes Augenmerk auf das Markenmanagement erfolgen. Priorität haben im Online-Handel kundenorientierte Geschäftsprozesse. Der stationäre Handel hingegen muss auf geschlossene Wirtschaftssysteme sowie effiziente, schnelle und schlanke Geschäftsprozesse achten. Für die stationären HändlerInnen muss klar werden, dass nur kundenorientierte Geschäftsprozesse und Kundenorientierung Erfolgsvoraussetzung sind. (vgl. Schnetkamp 2001 S.35ff)

Abbildung 4: Kaufprozess, Absatzkanalsystem und Marketing-Flows

Die Abbildung 4 zeigt die Herausforderungen an das Handelsmanagement. Die verschiedenen Prozessphasen des Marketing-Managements und der begleitende Informationsprozess gelten auch für Mehrkanalsysteme. (vgl. Ahlert/Kollenbach/Korte 1996, S. 41)



Quelle: Nach Schröder, 2005, S. 24)

#### 4.6.4. Einheitliches Markenmanagement

Über die letzten Jahre hat sich gezeigt, dass die einheitliche Marke über alle Kanäle hinweg, als Erfolgsfaktor erkannt wird. Die KundenInnen betreiben Channel-Hopping und das zwingt AnbieterInnen dazu, den Markenauftritt über alle Kanäle hinweg gleich zu gestalten. Die Online-Kanäle werden nicht nur von jungen und neuen KundenInnen zum „Hoppen“ genutzt, auch bestehende KundenInnen informieren sich gerne über E-Shop und frönen dem Shoppen. Die Marke eines Unternehmens sollte daher im Multi-Channel-Bereich horizontal und vertikal harmonisiert sein. (vgl. Heinemann 2008, S.130)



#### **4.6.5. Multi-Channel-Vertrieb und Marketing**

Die erste Phase der Vertriebsaktivitäten sollte darauf ausgerichtet werden, den neuen Kanal zu penetrieren und die Bekanntheit bei den KundenInnen zu sichern. In der Marketing-Phase geht es in erster Linie darum, Synergien zwischen den Kanälen herzustellen und kundenorientierte Prozesse voranzutreiben. Wichtig an diesem Punkt ist, inwieweit die einzelnen Kanäle sich voneinander differenzieren sollen oder ob sie miteinander harmonisieren sollen. Ein wichtiges Augenmerk sollte dabei auf folgende Punkte gerichtet werden

##### **4.6.5.1. Preispolitik**

Aufgrund der hohen Transparenz im Worldwide-Web und diverser Preisvergleichsseiten lassen sich Preise im Internet schnell und problemlos vergleichen. Die KundenInnen haben gelernt, dass es Preisspielräume gibt und dass die Kostenstruktur bei Online-Kanälen weitaus geringer ist als im stationären Handel. Fakt ist, dass miteinander vergleichbare Artikel im Online-Kanal kostengünstiger zu bekommen sind als im stationären Geschäft. Unter die Preispolitik eines Unternehmens fallen unter anderem alle denkbaren Zahlungsverfahren, Preisbündel aus zusammengestellten Produkten, Preise für Beratungsgespräche und Gestaltung der Bedingungen der Entgeltentrichtungen. (vgl. Schobesberger 2007, S.48)

##### **4.6.5.2. Brandmanagement**

Beim Brandmanagement sind unternehmensindividuelle Umstände entscheidend, sowie die Erwartungshaltung der KundenInnen. Entweder das Unternehmen verwendet konstant über alle Kanäle ein einheitliches Markenversprechen (IKEA) oder aber setzt beim Aufbau Ihres Internetkanals gezielt ihre Dachmarke ein (Tschibo). Quelle wiederum nutzt die innovative Komponente des Internets um Ihr Image aufzufrischen. Wird eine neue individuelle Marke geschaffen, spricht man von einer fokussierten Markenstrategie. Hingegen wird die Marke nur auf weitere Kanäle ausgedehnt, liegt eine integrierte Markenstrategie vor. Oftmals ist eine genaue Zuordnung der Markenstrategie nicht möglich. (vgl. Heinemann 2008, S.56)

#### **4.6.5.3. Kommunikationspolitik**

Die Kommunikationspolitik bietet einem Unternehmen unter anderem die Möglichkeit, in einem Absatzkanal Werbung für einen anderen Absatzkanal zu platzieren oder die Reduzierung auf ein identisches Corporate Design. Alle kanalspezifischen Möglichkeiten sollten hierbei komplett ausgeschöpft werden. Die Kommunikationspolitik spiegelt die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse wieder. Ein Teil der HändlerInnen setzt auf eine kanalspezifische Differenzierung (Hofer), andere wiederum verfolgen eine strenge Harmonisierung der werblichen Instrumente (z.B.: Couponing in allen Kanälen, Billa). (vgl. Heinemann 2008, S.57)

#### **4.6.5.4. Servicepolitik**

Unter die Servicepolitik fallen vor allem die Kundendienstleistungen. Bei kanalübergreifenden Interaktionen von KundenInnen, ist es möglich, dass die Kundendienstpolitik bei jeder einzelnen Phase des Kaufprozesses in Anspruch genommen werden kann. Bei einem einheitlichen Kundenmanagementsystem wird von einem integrierten Ansatz gesprochen. Werden jedoch für jeden Kanal spezifische und separate Instrumente zur Verfügung gestellt, so spricht man von einem integrierten Ansatz. (vgl. Schröder 2005, S. 184ff)

#### **4.6.5.5. Distribution Politik**

In der Regel sind die Verkaufs- und Abwicklungsvorgänge sehr unterschiedlich gestaltet. Die VerkaufsmitarbeiterInnen spielen im stationärem Handel eine sehr wichtige Rolle, jedoch fällt diese Komponente im Katalog oder Internethandel weg. Es sollte bei Multi-Channel-Retailing auf eine weitestgehende Harmonisierung Wert gelegt werden, speziell in den Bereichen Verpackung, Zahlungsart und Rückgabeprozesse). Es sollte darauf geachtet werden in allen Kanälen von Anfang an eine einheitliche Qualität im Abwicklungsprozess zu schaffen. Unterstützend sollten Kundeninformationssysteme hinzugezogen werden. Stammdaten, sowie Bestelllisten und festgelegte Preise erleichtern die Arbeit erheblich. Auch sollten die HändlerInnen den KundenInnen mehrere Möglichkeiten der Lieferung und Warenannahme bieten. Bei „In-Store Pick-Up“, bestellen die KundenInnen ihre Produkte

online und holen es sich in der Filiale ab. Die Ware kann somit vorkommissioniert werden und die KundenInnen haben keine Wartezeiten. (vgl. Schoberberger 2007, S. 47f)

#### **4.6.5.6. Sortimentspolitik**

Herausfordernd bei der Sortimentspolitik ist, ob in allen Absatzkanälen das identische Sortiment angeboten wird oder ein absatzkanalspezifisches Sortiment angeboten wird. Möglich sind alle Varianten, völlig vom Ursprungssortiment losgelöste Angebote, Ausschnitte des gesamten Sortiments oder identische Sortimente. Der Internet-Handel eignet sich gut für digitalisierbares Sortiment oder Produkte mit einem ausgeprägtem Selbstbedienungscharakter (Musik, Bücher, Elektronik). Schwergüter, Baustoffe oder beratungsintensive Produkte sind schwer über das Internet vertreibbar, weil ein großer logistischer Aufwand dahinter steckt. Den Multi-Channel-HändlernInnen bleiben viele Möglichkeiten offen, das Sortiment zu gestalten und an die einzelnen Absatzkanäle anzupassen. (vgl. Heinemann 2008, S. 56)

#### **4.7. Channel-Hopping**

Channel-Hopping meint, dass die KundenInnen die Möglichkeiten haben zwischen den Kanälen herum zu springen. Beim Channel-Hopping stoßen zwei Welten aufeinander: der traditionelle stationäre Handel und der elektronische Handel. Für die KonsumentenInnen wird das Einkaufen durch die zunehmende Vernetzung von Online- und Offline-Kanälen grundsätzlich einfacher und unkomplizierter. (Vgl. Heinemann S142) Es ist essentiell, dass die AnbieterInnen von Multi-Channel-Retailing ihren Markenauftritt über alle Kanäle hinweg einheitlich gestalten. Sie ermöglichen den KundenInnen somit einen nahtlosen Übergang zwischen den einzelnen Absatzkanälen. (vgl Esch 2001, S.3)

### **5. Strategische Unternehmensführung**

Die strategische Unternehmensführung ist mitunter eines der wichtigsten Elemente, um einen Betrieb erfolgreich und zukunftsorientiert zu führen. Auf den nächsten

Seiten wird versucht, einen kleinen Einblick in das große Kapitel der strategischen Unternehmensführung zu bieten.

### **5.1. Begriffserklärung**

Das strategische Management umfasst ein großes Spektrum an Themengebieten. Trotz der vorhandenen Breite lässt sich das Grundverständnis der Besonderheiten auf verschiedene Perspektiven und Ansätze zusammenfassen. (vgl. Hungenberg 2014, S. 4)

Das strategische Management lässt sich anhand der folgenden Merkmale verdeutlichen:

- Entscheidungen gelten als strategisch, die die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung maßgeblich beeinflussen. Wichtig ist unsichere Ergebnisse so gut es geht in der Zukunft zu planen und gegebenenfalls auch unter veränderten Rahmenbedingungen einen stabilen Entwicklungspfad zu wählen. (vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S.100)
- Ein weiteres wichtiges Ziel der strategischen Unternehmensführung ist es, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern, Besonderheiten zu entwickeln, damit ein Unternehmen einzelne Leistungen so erbringt, dass sie von den KundenInnen ihrer Zielgruppe gegenüber der Konkurrenz im klaren Vorteil sind. (vgl. Hahn/Hungenberg 2001, S.100)
- Zu den strategischen Entscheidungen zählen auch die richtige Positionierung des Unternehmens in seinem Markt, seiner Umwelt und die Ausgestaltung der Ressourcenbasis. Um den zukünftigen Erfolg zu sichern muss die externe und interne Ausrichtung des Unternehmens gefunden und bestimmt werden. (vgl. Hungenberg 2014, S. 4)

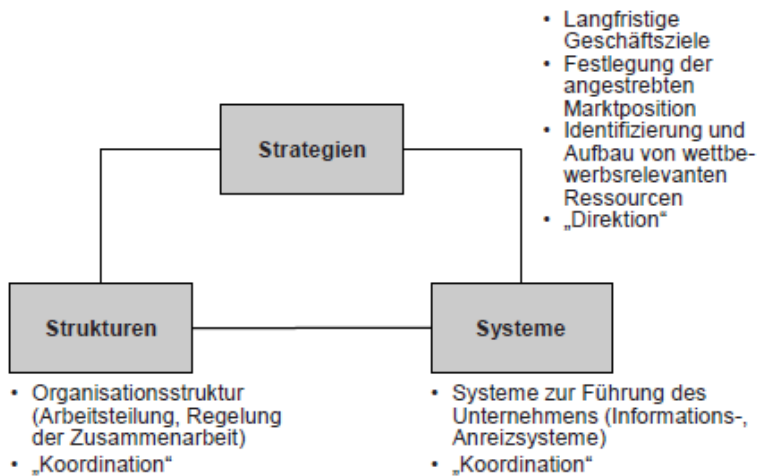
### **5.2. Objekte des strategischen Managements**

Die Objekte des strategischen Managements sind im Konkreten die unterschiedlichen Ansätze sowie Prozesse der strategischen Entscheidungsfindung. Unterschieden werden drei Arten von strategischen Entscheidungen: Entscheidung

über die Strategie, Struktur und das System von Unternehmen. (vgl. Hungenberg 2014, S. 7)

- Zu Beginn des strategischen Managements steht die Strategie. Sowohl die geschäftliche Ausrichtung eines Unternehmens, als auch die langfristigen Geschäftsziele werden hier definiert. Festgelegt wird, wie sich das Unternehmen in seinen Märkten positionieren soll, und wettbewerbsrelevante Ressourcen aufgebaut werden.
- Die Strukturen sind die Spielregeln, die die Zusammenarbeit der Menschen im Unternehmen bestimmt und die Art der Arbeitsteilung im Unternehmen festlegt. Einen wichtigen Punkt bildet hierbei der richtige Ressourceneinsatz im Unternehmen.
- Die Systeme sind jene Instrumente, die benötigt werden, um das Unternehmen zu leiten. Wichtig hierbei ist auch den Einsatz der Unternehmensressourcen mit Hilfe von Systemen maßgeblich zu erhöhen. Management Informationssysteme statten das Management mit den notwendigen Informationen aus, Management Anreizsysteme beeinflussen die Motivationen der MitarbeiterInnen. (vgl. Hungenberg 2014, S.8)

Abbildung 5: Objekte des strategischen Managements



Quelle: Nach Hungenberg, 2014, S.8

### 5.3. Ebenen des strategischen Managements

Die Aufgaben des strategischen Managements teilen sich im Wesentlichen in zwei Bereiche auf: auf die Ebene des Gesamtunternehmens und auf die der einzelnen Geschäftsfelder. Die Geschäftsfeldebene strebt danach, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und umzusetzen. Der Erfolg spiegelt sich in den einzelnen Geschäftsfeldern nieder. Strategisches Management auf Unternehmensebene zielt darauf ab, die richtigen Geschäfte auszuwählen und diese aus der Gesamtperspektive heraus zu führen. Der Erfolg spiegelt sich im gesamten Unternehmen wieder. (vgl. Hungenberg 2014, S.16)

### 5.4. Operatives Management

Für die hier vorliegende Arbeit ist der Bereich des operativen Managements von Bedeutung, darum wird die Autorin speziell auf die operativen Ziele und Maßnahmen eingehen. Ein besonderes Augenmerk wird auf den Bereich des Absatzes gelegt.

Operatives Management zielt im Gegensatz zum strategischen Management auf die konkreten Handlungen im Unternehmen ab. Ziel ist es Maßnahmen zu bestimmen, die in den verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens realisiert werden sollen. Auch das Handeln in den einzelnen Funktionsbereichen soll aufeinander abgestimmt werden, indem Ziele und Maßnahmen formuliert und in weiterer Folge umgesetzt und überwacht werden.

Im Bereich Absatz werden unter anderem Umsatz- und Deckungsbeitragsziele für die einzelnen Märkte formuliert und mit welchem absatzpolitische Instrumentarium diese Ziele erreicht werden können. Der Absatz gehört mit Forschung und Entwicklung sowie Beschaffung und Produktion zu den Kernfunktionsbereichen eines Unternehmens. (vgl. Hungenberg 2014, S. 44)

Das Geschäftsfeld Marketing und Vertrieb umfasst alle Aktivitäten, die mit der Vermarktung und dem eigentlichen Verkauf eines Produktes einhergehen. Unter anderem die Gestaltung des Marketing-Mixes, die Intensität und Qualität der Werbung und Verkaufsaktionen als auch im Verkauf die richtige Wahl und Gestaltung der Distribution, die Marktabdeckung oder die verwendeten Vertriebskanäle. Ziel ist es, den Markenwert sowie die Kundenabdeckung und Zufriedenheit zu stärken. (vgl. Hungenberg S.156)

### **5.5.Verknüpfung der Vertriebskanäle**

Laut Prof. Dr. Dirk Morschett, Professor für Management, ist die richtige Verknüpfung der Vertriebskanäle die hohe Kunst der nächsten Jahre. Die neuen Kanäle bieten große Chancen für die Unternehmen. Die KundenInnen müssen heute über alle Kanäle angesprochen werden. Die KundenInnen müssen zum Mittelpunkt der Strategie werden und alle Kommunikationskanäle sollten als Touchpoints mit den KundenInnen gesehen werden.

Die Herausforderung der nächsten Jahre ist die Verknüpfung oder auch Multi-Channel, die unterschiedlichen Vertriebskanäle miteinander zu verbinden sowie den KundenInnen vom Onlineauftritt bis in den Laden zu begleiten.

Einer Reihe von HerstellernInnen (Jägermeister, Jacobs Krönung) gelingt es sehr gut, ihre Werbebotschaft in multimedialer Form darzustellen, sowie die Verknüpfung mit einem Online-Shop und der Vermarktung von Merchandising-Produkten. Wichtig ist den KonsumentenInnen ein einheitliches Bild der Marke zu vermitteln vom Katalog, über den Werbeauftritt, bis zur POS-Gestaltung.

Morschett ist davon überzeugt, dass in zehn Jahren die meisten HändlerInnen über einen Online-Shop als zusätzlichen Vertriebskanal verfügen werden. Die Vorteile liegen auf der Hand. Durch den Online-Shop rücken die Produkte wieder stärker in den Mittelpunkt der Kommunikation. Der Online-Shop dient nicht nur als weiterer Vertriebskanal, sondern wird als Marketinginstrument eingesetzt um die KundenInnen über den Shop besser kennen zu lernen und neue KundenInnen zu akquirieren. Das Ziel eines Online-Shops sollte ein gezielter marketingstrategischer Nutzen sein. (vgl. Schüür-Langkau 2012, S. 75ff)

In fast allen Produktbereichen wird der Onlinehandel eine bedeutende Rolle spielen. Auch der Baustoffhandel wird über kurz oder lang von den Vorteilen profitieren können. Die Ansprache über Smartphones am POS wird ein wichtiges Thema, aber auch der sinnvolle Einsatz von QR-Codes kann im Baustoffhandel von Bedeutung sein. Wichtige Produktinformationen und Datenblätter können so schnell abgerufen werden. Bei der Innenraumgestaltung könnte Augmented Reality den ArchitektenInnen und KundenInnen neue Perspektiven eröffnen und der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.

## **5.6. Strategisches Management in Mehrkanalsystemen**

Das Management im Handel weist einige grundsätzliche Rahmenbedingungen auf, die sich von anderen Wirtschaftsbereichen unterscheiden.

### **5.6.1. Standortspezifische Einflüsse**

Standorte zeichnen sich durch eigene Strukturen und Verhaltensweisen der verschiedenen Marktpartner aus. Deutlich wird das, wenn Handelsunternehmen über mehrere Geschäftsstellen (Filialsysteme) verfügen.



### **5.6.2. Sortimentsspezifischen Informationsbedarf**

HändlerInnen müssen über hohe sortimentsspezifische Informationen in den Bereichen Beschaffung als auch Absatz verfügen. Je höher die Breite und Tiefe des Sortiments ist, umso größer sind die Anforderungen an das Handelsmanagement.

### **5.6.3. Abstimmungsprobleme**

Eine große Herausforderung ist die Vielfalt der Abstimmungen die zwischen den verschiedenen Abteilungen, Warengruppen, Handelszentrale und den einzelnen Betriebsstätten zu bewältigen sind. Sowie eine einheitliche Vertriebslinie zu finden. Meist liegt das Problem zwischen Einkauf und Verkauf.

### **5.6.4. Absicherung**

Hersteller können sich mit Patenten, Gebrauchsmustern und Geschmacksmustern vor unzulässiger Nachahmung schützen. Dem Handel bleiben gewerbliche Schutzrechte weitgehend versagt. Handelsunternehmen bleibt nur die rechtliche Absicherung von Handelsmarken und Storebrands. Allerdings können erfolgreiche Vermarktungskonzepte jederzeit kopiert werden.

### **5.6.5. Umstellungsflexibilität**

In kaum einen anderen Wirtschaftssektor ist die Umstellungsflexibilität so groß wie im Einzelhandel. Begünstigt wird das Ganze nicht zuletzt durch fehlende Schutzrechte. Die hohe Umstellungsflexibilität erlaubt der Konkurrenz die schnelle und legale Nachahmung erfolgreicher Praktiken. Handelsunternehmen sind in der Lage, schnell bisherige Standorte aufzugeben, mit der Konkurrenz zu tauschen und vorhandene Betriebskonzepte zu übernehmen.

### **5.6.6. Personalführung**

Schwer steuerbare Verkaufsfunktionen stellen Führungskräfte an höchste Anforderungen der Personalführung. Relevante Interaktionen zwischen VerkäuferInnen und KundenInnen lassen sich schwer kontrollieren und werden von kulturellen,

politisch-rechtlichen, ökonomischen und sonstigen Umweltbedingungen beeinflusst.

Die Anforderungen für das Management von Mehrkanalsystemen bestehen in der Koordination von Güter-, Geld und Informationsströmen zwischen den einzelnen Kanälen. Weiters muss entschieden werden in wieweit Güter-, Geld- und Informationsströme in den einzelnen Kanälen integriert werden sollen. Sollen z.B. alle KundenInnen für jede Phase eines Kaufprozesses jeden Kanal nutzen können oder die AnbieterInnen Informationen über seine KundenInnen besitzen. (vgl. Ahlert/Schröder 1990, S59ff)

## **6. Fazit und Beantwortung der theoretischen Subforschungsfrage**

Abschließend an den Theorieteil möchte die Verfasserin die wichtigsten Punkte zusammenfassend wiedergeben und danach die eigens aufgestellten Forschungsfragen beantworten. Der Theorieteil spiegelt bestmöglich den aktuellen Forschungsstand wieder.

Allgemein lässt sich sagen, dass sich der Handel im Wandel befindet. Internethandel wird immer präsenter und lässt sich auf Grund der fortschreitenden Digitalisierung auch nicht aufhalten. Multichannel-Systeme bieten dem stationären Einzelhandel die Möglichkeit, am Markt zu bestehen. Für den Handel sind die Herausforderungen in den nächsten Jahren immens. Der demografische Wandel und die daraus resultierende Urbanisierung, lässt die HändlerInnen in die großen Städte drängen. Handelsformate müssen sich zukünftig anpassen und neue Storekonzepte müssen entstehen. (vgl. KPMG S.7)

Der stationäre Österreichische Baustoffhandel erweckt den Eindruck, die Digitalisierung noch nicht richtig wahr genommen zu haben. E-Commerce ist in der Baustoffbranche noch nicht wirklich angekommen. Auch der Internetriese Amazon dürfte keine bedrohliche Konkurrenz darstellen. Gründe dafür liegen auf der Hand: Baustoffe sind sehr beratungsintensiv und auf Grund ihrer Maße und Gewichts schwer zu transportieren.

Die Herausforderungen in den nächsten Jahren sind die strategischen Entscheidungen, die getroffen werden müssen um am Markt weiterhin zu bestehen. Die Digitalisierung findet unaufhaltsam statt und lässt sich nicht mehr aufhalten.

Laut der aktuellen Studie Trends im Handel 2020 bieten die Kategorien Elektronik und Textilien auch künftig die attraktivsten Möglichkeiten für den Online-Handel. Jedoch werden auch Möbel, Drogerie und Baummarktartikel an Bedeutung gewinnen. (vgl. KPMG S.20)

**Subfrage 1:** Welche Bedeutung hat die Digitalisierung für die Vertriebsstrategien im österreichischen Baustoffhandel?

Durch die voranschreitende Digitalisierung haben sich eine Reihe von zusätzlichen Wertschöpfungsstrategien ergeben, die dem stationären Handel offen stehen. Dieses Potenzial gilt sowohl für kleine, inhabergeführte Baustoffhändler, als auch für große filialisierte Betriebe. Wichtig wird sein, dass der Baustoffhandel das Internet als Verkaufsfläche ansieht. Eine Reihe von Möglichkeiten steht den HändlerInnen dabei offen. Aufgrund der Tatsache, dass sämtliche KundenInnen mit Smartphones ausgestattet sind und überall die Möglichkeit eines Internetzugriffes haben, stellt sich die Frage warum noch nicht mehr HändlerInnen die Option eines Web-Shops nutzen. HändlerInnen sollen mutig sein, einen weiteren Absatzkanal zusätzlich zum stationären Geschäft zu implementieren. Hier gilt jedoch: nicht halbherzig, sondern wenn man sich dazu entschließt, dann ganz. Für den Wiedererkennungswert ist besonders wichtig über alle Kanäle hinweg ein einheitliches Markenmanagement zu erzielen. Jeder zusätzliche Kanal bringt Mehrwert für das Unternehmen. Gerade die Produktbereiche wie Werkzeug, Farben und Lacke und Elektrogeräte, die nicht sehr beratungsintensiv sind, sondern auf Selbstbedienung abzielen, lassen sich problemlos über einen Webshop vertreiben.

Ab auch andere Systeme wie Click & Collect lassen sich schnell umsetzen und bringen einen Mehrwert für das Unternehmen. Die KundenInnen erhalten die

Möglichkeit die Ware im Internet zu bestellen und holen sie dann in einem beliebig ausgewählten Markt ab. Diese Variante funktioniert in Baumärkten problemlos.

Grundsätzlich sollte sich die HändlerInnen im Vorhinein klar sein, welche Zielgruppe sie ansprechen möchte. Der Baustoffhandel bedient in erster Linie den Gewerbekunden, in ihm sieht die Verfasserin die geringste Bedeutung der Digitalisierung. Web-shops sind eine hervorragende Möglichkeit die PrivatkundenInnen anzusprechen und evtl. Kundenbeziehungen aufzubauen.

Einige wenige Pure-Player haben sich am österreichischen Markt schon einen Namen gemacht und vertreiben ihre Ware online. Vereinzelt haben sich auch stationäre HändlerInnen der Herausforderung gestellt.

**Subfrage 2:** Welche Chancen und Risiken ergeben sich durch den Einsatz von E-Commerce in der Vertriebsstrategie?

Der Baustoffhandel ist eine sehr traditionelle Branche. Das zeichnet sich sowohl im Vertrieb als auch an der Kundenstruktur ab. Durch die Digitalisierung erhalten die HändlerInnen die Möglichkeit einen Web-Shop zusätzlich zum stationären Geschäft anzubieten. Eine Vielzahl an Vorteilen würde der stationäre Handel draus generieren. Zum Einen würde die Kundenbindung gesteigert werden, zum Anderen ist ein zusätzlicher Kanal eine neue Art der Produktpräsentation und trägt zum Erlebnisshopping bei. Einer der wohl wichtigsten Punkte im Zusammenhang mit E-Commerce ist die Erreichbarkeit von neuen Zielgruppen, die dadurch angesprochen werden. KonsumentenInnen aus Regionen die wenig stationäre HändlerInnen aufweisen, sowie junge Technik affine Leute können durch einen Web-Shop gewonnen werden.

Eine weitere Chance, um neue KundenInnen zu generieren, ist die Aufnahme von Spezialsortiment, welches sich wesentlich leichter über das Internet vertreiben lässt als stationär. Es besteht auch die Möglichkeit von aktiver Platzierung von tagesaktuellen Angeboten im Webshop. Eine Herausforderung in diesem Zusammenhang können jedoch die Rohstoff abhängigen Preisänderungen sein,

die tagesaktuell im Webshop aktualisiert gehören. Der österreichische Baustoffmarkt ist gesättigt, es findet demnach ein Verdrängungswettbewerb statt. Ein Web-Shop bietet Wettbewerbsvorteile. Um so eher der Trend erkannt wird um so mehr Marktanteile können gesichert werden.

Ein Risiko kann entstehen, wenn die HändlerInnen die Technologie nicht aktuell halten und Daten nicht ordentlich einpflegen. Die Preistransparenz im Internet erlaubt wenig Spielraum, viele HändlerInnen schreckt dieser Fakt ab.

Die Verfasserin ist der Meinung, dass die Chancen die Risiken übertrumpfen, weil sich bereits in der Branche gestartete Web-Shops bewehren und gerne von EndkonsumentenInnen angenommen werden.

## **7. Empirische Untersuchung- Erhebung und Auswertung**

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Multi-Channel-Retailing im Baustoffhandel und den gesammelten Erkenntnis zum Thema strategischer Unternehmensführung mit Schwerpunkt Vertrieb, werden die Erkenntnisse im Rahmen der empirischen Forschung überprüft. Die empirischen Forschungsfragen in vorliegender Arbeit sind:

- Feststellung der Notwendigkeit für Multi-Channel-Lösungen für den Vertrieb in der tatsächlichen Geschäftswelt mit Fokus auf den österreichischen Baustoffhandel
- Festmachen von Gründen, warum der Baustoffhandel noch nicht wesentlich von den Online-Aktivitäten profitieren konnte.
- Allgemeine Erwartungshaltung und Stimmungsbild des Baustoffhandels

### **7.1. Forschungsdesign und Methodik**

Der empirische Teil der Arbeit greift auf die qualitative Forschung zurück. Es wurden passend zu dem Thema, Fachgespräche mit ausgewählten VertreterInnen der Branche Baustoffhandel durchgeführt. Durch die Wahl des Einzelinterviews erhält

die Verfasserin eine Vielzahl an unterschiedlichen und ausführlichen Erkenntnissen über die Branche.

Das Experteninterview ist ein Instrument der qualitativen Forschung. (vgl. Lamnek 2010, S. 350) Nach den Einzelinterviews, wurde das Material anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Als Methode wurde das von Flick beschriebene, lineare Modell des Forschungsprozesses verwendet, welches wie folgt dargestellt werden kann: Theorie > Hypothesen > Operationalisierung > Stichprobe > Erhebung > Auswertung > Überprüfung. (vgl. Flick 2012, S. 123 – 130)

Das Design des Fragebogens erfolgt auf Basis der zu überprüfenden Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil, sowie noch offener Fragen zur Gewinnung zusätzlicher Inhalte im Bereich Baustoffhandel. Die Dauer der Gespräche lag zwischen 20 Minuten bis zu einer Stunde. Insgesamt wurden 10 Interviews durchgeführt.

Die gewonnenen Inhalte werden der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterworfen und tabellarisch dargestellt. Der erste Schritt ist die Ableitung von Paraphrasen aus dem vorliegenden Interviewmaterial. Aus den Paraphrasen entsteht dann eine Generalisierung. Es sollte möglich sein, dass die LeserInnen, einen direkten Bezug auf die zu untersuchenden Behauptungen herstellen können. Der letzte Schritt ist die nachvollziehbare Reduktion. Ziel der Reduktion ist es, nicht inhaltstragende und bedeutungsgleiche Aussagen-, Paraphrasen- zu streichen und Kategorien zu bilden. (vgl. Mayring 2010, S70)

## **7.2. Experten – Das Sampling**

Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde auf eine interessante und aufschlussreiche Streuung geachtet. Es wurden einerseits InhaberInnen von Baustoffhandlungen, andererseits Personen in einer leitenden Position im Baustoffhandel befragt. Darüber hinaus wurden Online-Shop BetreiberInnen interviewt. Leider stellte sich sehr bald heraus, dass gerade im Bereich der Online-Shop BetreiberInnen ein großer Teil nicht zu einem Interview bereit waren oder Nicht-Antworten bis hin zu nicht stattgefundenen Gesprächen geschmälert wurden.

Meist wurde als Begründung genannt, dass Sie nicht wollen, dass andere HändlerInnen auf die gleiche Idee kommen oder dieses Thema noch mehr forciert wird.

Bei der Auswahl der befragten ExpertInnen der Baustoffbranche wurde besonderer Wert auf folgende Punkte gelegt:

- Die ausgewählten Vertreter sollen über das nötige Know-How und Erfahrung im Baustoffhandel verfügen
- Die Personen sollten in führenden, filialisierten Betrieben in möglichst leitenden Positionen tätig sein.
- Inkludiert sein sollten auch InhaberInnen von Einzelbaustoffhandlungen und Online-Shop Betreibern.
- Es wurde darauf geachtet, dass ein großes demografisches Gebiet abgedeckt wird, jedoch nicht über die Grenzen Österreichs hinaus.
- Die ExpertInnen kommen aus den diversen Bundesländern und verfügen über eine MitarbeiterInnenzahl von 10 - 300 Personen und Umsatzgrößen von 1 Million – 200 Millionen Euro Umsatz pro Jahr.
- Geschlecht bzw. Lebensalter waren keine maßgeblichen Kriterien, ebenso wenig Ausbildung oder soziodemografischer Hintergrund.

Die befragten Online-HändlerInnen sind Einmann- bis Kleinbetriebe mit max. 10 MitarbeiterInnen und Pure Player, sie besitzen keinen zusätzlich Verkauf. Mit ihren Online-Shops beliefern sie ganz Österreich.

Somit ist die Relevanz der Experteninterviews für zumindest den österreichischen Markt gegeben. Die Stichproben sind summenmäßig stark eingeschränkt, es wurde aber dennoch viel Wert auf eine ausgewogene und aussagekräftige Mischung gelegt, um möglichst fundierte Aussagen zum vorliegenden Thema zu erhalten.

### **7.2.1. Die einzelnen Experten**

Interviewpartner 1(IP1): Inhaber und Gründer eines Wiener Online-Shops, der seit 3 Jahren online ist, mit Spezialisierung auf Privat und Gewerbekunden. Verkauf

von Baustoffsortiment sowie Baumarktsortiment. Ehemaliger stationärer Händler in Wien.

Interviewpartner 2(IP2): Leiter der Abteilung Elemente (Türen, Fenster, Tore,...) und zukünftiger Geschäftsführer eines seit über 30 Jahren am Markt etablierten Baustoffhandels mit Filialen in Wien und Burgenland sowie mehreren eigenen Baumarkt Standorten in Burgenland und Niederösterreich.

Interviewpartner 3(IP3): Leiterin der Marketing Abteilung eines langjährigen Baustoffhändlers in Oberösterreich sowie zukünftige Geschäftsführerin eines großen Händlers für Spengler und Dachdecker.

Interviewpartner 4(IP4): Leiterin der Marketing Abteilung und Teil der Geschäftsführung eines Baustoffhändlers ansässig in der Steiermark mit drei Standorten und einer Kooperation mit Hagebau.

Interviewpartner 5(IP5): Standortleiter eines filialisierten und größten heimischen Unternehmens im Baustoffhandel. Zuständig für Salzburg und Niederösterreich.

Interviewpartner 6(IP6): Leiter Logistik und Einkauf eines führenden Wiener Baustoffhandels mit zwei Standorten.

Interviewpartner 7(IP7): Geschäftsführerin eines Online-Shops, ansässig im Raum Salzburg, Vertrieb in ganz Österreich. Online seit einem Jahr.

Interviewpartner 8(IP8): Geschäftsführerin eines etablierten Baustoffhandels in Oberösterreich!

Interviewpartner 9(IP9): Geschäftsführerin eines Baustoffhandels mit Vollsortiment. Seit 1946 ansässig in Wien.

Interviewpartner 10(IP10): Leiter des Einkaufs und der Logistik eines mittelständischen Betriebes in Wels.



### **7.3. Durchführung der Interviews**

Die ExpertenInneninterviews wurden im Rahmen eines Fachgespräches vor Ort im betreffenden Unternehmen oder im Unternehmen der Verfasserin durchgeführt und mittels Diktiergerät aufgezeichnet. Der Fragebogen ergab sich aus der gewonnenen Erkenntnis der Literaturrecherche und spiegelt die aktuellen Veränderungsprozesse im Baustoffhandel. Ziel war es, durch die Fragen einen möglichst genauen Ist-Zustand des Baustoffhandels und der Online-Händler zu erfassen. Bei der Analyse der Interviews wurden die inhaltlichen Schwerpunktaussagen in den Analysebogen übertragen und reduziert. Die Reduktion wurde sodann in ein Kategorienschema übertragen und für eine Ergebnisdarstellung aufbereitet.

### **7.4. Qualitative Vorannahmen**

**E-Commerce wird von der Mehrzahl an BaustoffhändlerInnen als nicht erheblich umsatzrelevant wahrgenommen.**

Durch die noch sehr geringen Umsatzanteile des Baumarktsortiments bei InternethändlerInnen, macht sich das am Gesamtumsatz der BaustoffhändlerInnen noch nicht bemerkbar. Somit haben Unternehmen, die Baumarktsortiment Online führen, zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine signifikanten Wettbewerbs- oder Umsatzvorteile.

**Die Mehrzahl der Unternehmen betreibt noch keinen Online-Shop.**

Obwohl, oder gerade weil, es für kleinere Baustoffhandlungen die Möglichkeit gäbe, ins Online-Geschäft einzusteigen, konzentrieren sich die meisten Geschäfte auf das klassische Baustoff-, Baumarkt und Gartensortiment.

**Die Bedrohung durch die Marktmacht von Onlinehändlern wie Amazon ist für den Baustoffhandel noch nicht präsent.**

Obwohl es zu massiven Preisvergleichen im Internet kommt, werden Online-HändlerInnen noch nicht als Bedrohung wahrgenommen. Wegfallende Marktanteile werden mit Nischenprodukten oder andere Sortimentsbereichen wie Garten ausgeglichen.

**Alternativen zum stationären Handel werden von einer Mehrheit der Händler als sehr wichtig wahrgenommen und befürwortet.**

Verschiedene Systeme wie Click & Pick oder Websites mit Kalkulatoren werden bereits in den Unternehmen implementiert.

**Multi-Channel-Systeme werden von einer Vielzahl der BaustoffhändlerInnen bereits strategisch durchgedacht, aber noch nicht umgesetzt.**

Vorbereitungen für Online-Shops und Domain-Sicherungen werden bereits vorgenommen. Die Kosten stehen jedoch noch in keiner Relation zum stationären Geschäft.

## **7.5. Ergebnisdarstellung**

Die Ergebnisdarstellung erfolgt anhand von Kategorien, die im Zuge der Auswertung der Experteninterviews entstanden sind. Insgesamt werden 14 Kategorien gebildet und die gewonnenen Erkenntnisse werden überblicksmäßig angeführt.

### **7.5.1. Ausrichtung der Händler**

Im Sinne dieser Arbeit wurde die Ausrichtung der BaustoffhändlerInnen in den klassischen Baustoffeinzelnhandel, mit kleinem Baumarktsortiment, sowie filialisierete BaustoffhändlerInnen mit Baumärkten und Online-HändlerInnen unterteilt. Die HändlerInnen sind österreichweit verteilt. Ein minimaler Teil der befragten BaustoffhändlerInnen arbeitet sowohl stationär als auch online. Ein befragter Händler bedient ausschließlich GewerbekundenInnen im Bereich Dachdecker, Spengler und Tischler. Bei den befragten BaustoffhändlerInnen findet sich eine deutliche Mehrheit mit Vollsortimenten, bestehend aus den klassischen Baustoffen kombi-

niert mit einem Baummarktsortiment, je nach zur Verfügung stehenden Flächen. Nur wenige der befragten HändlerInnen führen Nischenprodukte oder Spezialsortimente.

Bei den Online-HändlerInnen gibt es keinen klaren Trend. Angegeben wurden klassisches Baummarktsortiment, Nischenprodukte, Spezialsortimente und weniger die klassischen Baustoffe. Gründe dafür sind: geringe Lagerflächen, kein stationäres Geschäft, keine Arbeitsmaschinen (Bagger, Stapler, usw.). Einige Online-HändlerInnen bedienen sich über Warenlager anderer stationärer Kooperationshändler.

Es wurden keine Experten von Baumärkten für diese Arbeit befragt. Ein paar befragte HändlerInnen haben neben dem klassischen Baustoffhandel noch Franchisemärkte dabei.

### **7.5.2. Kundengruppen des Baustoffhandels**

Die Kundengruppen des Baustoffhandels sind PrivatkundenInnen und GewerbekundenInnen. GewerbekundenInnen werden aufgeteilt in die verschiedenen Gewerke, wie Baumeister, Trockenbauer, Fliesenleger, usw. Einige ExpertenInnen nannten auch noch den „Edelfuscher“ oder „Do it your self“ HeimwerkerInnen. Der Gewerbekundenanteil beträgt ungefähr 80%. Der Privatkundenanteil steigt, je kleiner die Betriebe sind. Die Online-Händler bedienen in erster Linie die PrivatkundenInnen.

### **7.5.3. Entwicklung des stationären Handels**

In dieser Kategorie wurde hinterfragt, abgesehen vom Geschäft an sich und der Branche, wie sich der stationäre Handel verhält. Hier wurde von allen Befragten eine deutliche Entwicklung Richtung Digitalisierung und E-Commerce wahrgenommen. Der Handel befindet sich im Wandel. Die ExpertenInnen fühlen sich jedoch nicht bedroht von diesem Phänomen und glauben auch nicht, dass es große Auswirkungen im Baustoffhandel haben wird.

Ganz anderes sehen das die befragten Online-HändlerInnen. Die gängige Meinung ist, dass der Handel am Puls der Zeit bleiben muss. In ein paar Jahren kann es zu spät sein auf E-Commerce umzusteigen.

#### **7.5.4. Herausforderungen durch Veränderungen im Baustoffhandel**

Herausforderungen und Veränderungen die, aus Sicht der Befragten, in den vergangenen Jahren im Baustoffhandel festzustellen waren. Die unterschiedlichen Antworten wurden in 4 Kategorien geteilt, um sie thematisch zu gliedern.

##### ***7.5.4.1. E-Commerce und Onlinehändler***

Viele Befragten gaben an, dass sie noch keine Auswirkungen des Onlinehandels auf den stationären Baustoffhandel spüren würden. Einzig und alleine wurde Amazon genannt, wo teilweise Elektroartikel und Maschinen sowie Werkzeug günstig angeboten werden. Im Großen und Ganzen betrachtet spürt der stationäre Handel aber dadurch keine Umsatzrückgänge und gleicht diese mit steigenden Anteilen im Bereich Garten Landschaftsbau aus. Heimische Online-HändlerInnen werden vom stationären Handel wenig bis kaum wahrgenommen, und die Befragten sehen Online-Shop-BetreiberInnen auch nicht als Konkurrenz.

##### ***7.5.4.2. No-paper – Digitalisierung***

Zahlreiche Befragte gaben an, dass die Digitalisierung am Vormarsch ist, aber noch keinen wesentlichen Anteil hat. Einige Lieferanten und HändlerInnen sind bereits auf die E-Rechnung umgestiegen. Teilweise verschicken die HändlerInnen selber E-Rechnungen, akzeptieren aber beim Lieferanten nur Papierrechnungen. Gründe dafür sind die Kosteneinsparungen beim Papierbedarf.

Lieferscheine werden nach wie vor auf der Baustelle unterschrieben. Die ExpertenInnen können sich aber vorstellen, dass die LKW-ChauffeureInnen zukünftig ein Tablet mit haben und Lieferscheine dann digital unterschrieben werden können. Lieferscheine können dann direkt der E-Rechnung beigelegt werden.

#### **7.5.4.3. Kannibalisierung – Preisverfall im Internet**

Teilweise viel den Befragten auf, dass gleichartige Produkte zu verschiedenen Preisen durch dasselbe Unternehmen im Internet angeboten werden. Viele große Hersteller bieten No-Name Ware im Internet an. Auch hier ist wiederum zu einem großen Teil das Baummarktsortiment betroffen.

Bei Baustoffen fällt die Markentreue auf. zB.: Rigips als Synonym für den Trockenbau.

Was im Baustoffbereich jedoch als Problem gesehen wird, ist gerade im Raum Wien, Burgenland und Kärnten, das Mitbringen von Baustoffen aus den Nachbarländern durch ausländische Baufirmen. Produkte, die in Österreich produziert werden, werden von der Industrie billiger in die östlichen Nachbarländer verkauft. Das trägt zu einem Preisverfall am heimischen Baustoffmarkt bei.

In den Bereichen Natursteine, Fliesen und Feinsteinzeug klagen die Hersteller über zu hohe Produktionskosten und Personalkosten, so dass sie kaum eine Chance haben mit den asiatischen Artikeln mitzuhalten.

#### **7.5.4.4. Veränderungen im Baustoffhandel, die nicht ursächlich mit Technologie in Zusammenhang stehen**

Wie auch in anderen Branchen anzutreffen, herrscht speziell im Raum Wien eine dichte Konzentration von BaustoffhändlerInnen und Baumärkten. Wie von mehreren befragten festgestellt, stehen Inhabergeführte Baustoffhandlungen und Filialbetriebe im starken Wettbewerb. Eine häufig geäußerte Vermutung ist, dass im Vergleich zu großen und mittelgroßen Betrieben der Baustoffeinzehandel flexibler auf Veränderungen reagieren kann und sich gegenüber Onlinehändlern besser differenzieren kann als größere Unternehmen. Befragte aus Großbetrieben wiederum meinen, dass in Zukunft nur Unternehmen überleben können, die entweder filialisiert, einer Gruppe oder einer Einkaufsgemeinschaft angehören.

### **7.5.5. Neue Vertriebswege**

Die fortschreitende Digitalisierung und andere wahrgenommene Trends bedeuten auch Chancen für Unternehmen. Zwei Unterkategorien wurden gebildet, nach dem die Befragten in E-Commerce-Chancen und andere Möglichkeiten unterschieden haben.

#### ***7.5.5.1. Chancen durch E-Commerce und Digitalisierung***

Ein großer Teil der befragten ExpertenInnen aus dem Baustoffhandel möchte von den Potenzialen eines Web-Shops profitieren. Filialisierte Großbetriebe haben auch schon Vorkehrungen für eine rasche Umsetzung getroffen. Es wurden bereits Domains gesichert, mit LogistikernInnen gesprochen und konkrete Pläne geschmiedet. Als Herausforderung wurden die immensen Artikeldaten genannt, die Logistik und, dass die Schnittstellen mit den aktuellen Warenwirtschaftssystemen der Betriebe kompatibel sein müssen. Es ist daher nicht möglich sich fertiger White-Label-Shopsysteme zu bedienen.

#### ***7.5.5.2. Sonstige Überlegungen der Baustoffbranche***

Ein Teil der HändlerInnen ist der Meinung, dass Click & Collect Systeme eine reelle Chance haben sich in naher Zukunft durchzusetzen. Die KundenInnen bestellen die Ware über den Online-Shop und lassen sich diese im gewünschten Markt herrichten. Baumärkte bieten diese Lösung schon an. Ein Experte, der sowohl Baustoffhandel und Baumarkt führt, meinte jedoch, dass die Bestellungen die über den Webshop getätigt werden noch keinen wesentlichen Anteil am Umsatz haben.

Wesentlich scheint auch das Anbieten von kompletten Systemen. Der Baustoffhandel könnte von der Planung bis hin zur Fertigstellung des Projektes alles anbieten. Diese Form ist gerade für BaustoffeinzelhändlerInnen real umsetzbar, weil diese wesentlich flexibler arbeiten können. Die KundenInnen haben einen AnsprechpartnerIn und müssen sich nicht um alle Gewerke einzeln kümmern. Auch die Verbreitung des Sortimentes durch Cross-Selling Produkte und Dienstleistun-

gen wird als wichtig empfunden. Die Zusatzartikel müssen jedoch zum Sortiment passen und dürfen einen gewissen Anteil der Fläche nicht übersteigen.

#### **7.5.6. Veränderungen im letzten Jahrzehnt**

Laut ExpertenInnen herrscht am österreichischen Markt eine enorme Konzentration von stationären Händlern. ExpertenInnen von filialisierten großen Betrieben meinen, dass kleine stationäre Einzelhändler immer weniger werden und in Zukunft keine Chance haben, dagegen nehmen Filialisierungen bei gleichzeitiger Quadratmeter Erhöhung zu. Auch Franchissysteme und Einkaufskooperationen nehmen immer mehr zu.

Einige ExpertenInnen meinen, dass der Handel oft weggelassen wird, sprich: es gibt einen direkten Verkauf von der Industrie zu EndkundenInnen. Eine sehr negative Entwicklung des Marktes.

ExpertenInnen von Online-Händlern geben an, dass der Markt nach Web-Shops verlangt. Eine Online-Händlerin gab an, Restposten über willhaben.at verkauft zu haben und auf Grund der großen Nachfrage gründete sie dann einen Web-Shop.

#### **7.5.7. Auswirkungen von MC und Online-HändlernInnen im Baustoffhandel**

ExpertenInnen können feststellen, dass gerade im Bereich Elektrogeräte und Maschinen ein großer Teil des Sortiments von Internethändlern wie Amazon gemacht wird. Auswirkungen anhand von Umsatzverlusten konnten jedoch keine HändlerInnen feststellen. Viele HändlerInnen bieten einen Umtausch und Reparaturservice für die KundenInnen an, um dem Internethandel entgegenzuwirken. Die ExpertenInnen meinen, dass durch gute Beratung und Service die KundenInnen ans Unternehmen gebunden werden und daher lieber beim stationären Handel kaufen. Der Bereich Baustoffe geht kaum oder gar nicht über das Internet, da sehr viel Wert auf Logistik und Zustellung gelegt wird.

### **7.5.8. Vorteile und Nachteile von Multi-Channel**

Auf die Frage nach den Vorteilen und Nachteilen zum Thema Multi-Channel-Handel äußerten die Befragten interessante Ansichten. BaustoffeinzelhändlerInnen sehen im Multi-Channel-Retailing die Chance eines Risikoausgleiches. Die Einführung eines zweiten Kanals kann die Abhängigkeit von Zielgruppen und Absatzmitteln minimieren.

Als weiterer Vorteil wurde die erhöhte Marktabdeckung genannt, die sich aus der Verwendung mehrerer Kanäle ergibt. Distributionskosten und erhöhte Personalkosten werden immer wieder als Nachteil genannt.

Auch das Thema Logistik fällt immer wieder in diesem Zusammenhang. Einige HändlerInnen würden die Logistik auslagern, andere würden wiederum Personal einstellen. Die befragten Web-Shop BetreiberInnen bilden oft eine Kooperation mit einem stationären Händler. Die Vorteile liegen auf der Hand. Lager und Transport laufen über den stationären Händler und die Web-Shop-BetreiberInnen bietet sozusagen die Plattform.

Expertinnen von filialisierten Betrieben nannten die gleichen Vorteile, sehen jedoch noch keine Notwendigkeit einen weiteren Kanal hinzu zuzunehmen.

#### **7.5.8.1. Vorteile von E-Commerce**

Der wohl wichtigste Vorteil von E-Commerce gegenüber dem klassischen Verkaufsweg sind, das Erreichen von neuen Kundengruppen und eines größeren Einzugsgebietes. Gerade junge, technikaffine Personen kaufen gerne über das Internet ein. Ein großer Teil der Befragten möchte durch einen Online-Shop seinen Privatkundenanteil steigern. Es bietet auch die Chance KundenInnen aus abgelegenen Gebieten zu erreichen, wo nicht unmittelbar ein stationärer Händler in der Nähe ist.

Als weiterer Vorteil wird der rasche Informationsaustausch zwischen KundenInnen und Unternehmen genannt. Kundendaten werden gewonnen sowie genaue Lie-



feradressen und Mengen. Eine ansprechende Präsentation von Ware und Unternehmen bietet ein angenehmes Einkaufserlebnis. Angebote können tagesaktuell im Web-Shop aktualisiert werden. Auch die Tatsache, dass die KundInnen bequem und zu jeder Uhrzeit von zu Hause aus bestellen können befriedigt das Kaufverhalten und fördert die Kundenbindung.

#### **7.5.8.2. Nachteile von E-Commerce**

Die Anonymität im Internet wurde als klarer Nachteil von den befragten ExpertenInnen genannt. Sind die KundInnen einmal weg, auf Grund von Wettbewerbs- und Preisdruck, haben die HändlerInnen kaum die Möglichkeit mit den KaufinteressentInnen noch einmal in Kontakt zu treten.

ExpertenInnen sind sich einig, dass die hohe Transparenz zu einem Preisverfall führen kann. Preisvergleichsseiten ermöglichen einen schnellen Vergleich. Der Preisdruck steigt enorm.

Ebenfalls wird von einer Anzahl der Befragten bemängelt, keine personellen Kapazitäten zu haben um eine Online-Shop zu betreiben. Der Aufwand sei nicht nur zeitlich sondern auch finanziell eine Belastung. Es müsste zusätzliches Personal eingestellt werden.

Zu guter Letzt sehen eine große Anzahl von Befragten die Lieferung und die Versandmodalitäten als große Herausforderung. LogistikpartnerInnen müssten gefunden werden. Baustoffe sind meist schwer und sperrig und meistens wird auch noch ein Kran zum Abladen benötigt. Es bleibt vor allem im befragten Baustoffhandel der Eindruck, dass E-Commerce keine nachhaltige Marktwirkung entfalten kann. Für den stationären Handel ist ein Web-Shop momentan noch bedeutungslos.

#### **7.5.8.3. Katalog**

HändlerInnen die einen Katalog anbieten meinen, dass diese gerne von KundInnen angenommen werden, jedoch werden diese als Nachschlagewerk auf

der Baustelle genutzt. Ein großer Händler bietet Kataloge sogar sortiert nach Sortimentstiefe an. Diese Kataloge sind bereits ein umfassendes Nachschlagewerk. Kataloge werden kaum bis gar nicht mehr zum Einkaufen genutzt. Einzeln wurde vermerkt das Online-Kataloge bestehen, diese aber auch nur zur Artikelkontrolle genutzt werden.

### **7.5.9. Stellungnahmen zum Thema Online-Shops**

Inhalt dieser Kategorie waren Meinungen zum Thema Online-Shop, in welchem KundenInnen die angebotenen Produkte bestellen können. In einigen Fällen wurden auch fertige Shop-Lösungen einer Einkaufskooperation vorgeschlagen. Derartige Lösungen würden dann alle HändlerInnen einer Einkaufskooperation nutzen können. Die Steuerung und der Logistikprozess, würde über die Zentrale abgewickelt werden und die einzelnen HändlerInnen bekämen nur den fertigen Auftrag. Das Projekt ist gescheitert, weil sich die HändlerInnen nicht einig werden konnten. Gründe waren:

- die gerechte Verteilung
- der Online-Shop wäre nur für PrivatkundenInnen: ländliche HändlerInnen hätten Vorteile gegenüber HändlerInnen in der Stadt
- Privatkundenanteil ist sehr gering: es wird kein Zuwachs erwartet

#### **7.5.9.1. Online-Shop im Betrieb bzw. Wahrnehmung als Potenzial**

Die befragten BaustoffhändlerInnen bieten im Moment nur Online-Kataloge ohne Bestellfunktion oder Click & Collect Systeme an. Die Wahrnehmung als Potenzial ist aber gegeben. Vorteile sehen die HändlerInnen im Kundenkontakt und in der Umsatzsteigerung im Privatkundenbereich.

Für die ExpertenInnen aus dem Online-Handel, ist es nur eine Frage der Zeit bis der Baustoffhandel das Potenzial erkennt und auch ins Online-Geschäft einsteigt.

### **7.5.9.2. Aktuell kein Webshop bzw. differenzierte Meinung zu Webshops**

Die meisten befragten BaustoffhändlerInnen verfügen über keinen eigenen Web-Shop. Einige der befragten Unternehmen planen jedoch einen solchen. Der Web-Shop wird als unumgängliche Serviceleistung an die KundenInnen begriffen. Es wird bereits an der Umsetzung gearbeitet. Vorbereitungen wurden aber bei den meisten HändlerInnen bereits getroffen.

### **7.5.9.3. Kein Webshop geplant**

Einige wenige Befragten sind der Meinung, dass ein Online-Shop im Baustoffhandel von keiner Bedeutung sein werde. Baustoffe seien logistisch nicht umsetzbar und das Baummarktsortiment würde teilweise schon von großen Online-Händlern angeboten. Zukünftig haben kleine Plattformen keine Zukunft angesichts der großen Marktmacht von Amazon und Co.

### **7.5.10. Online-Händler: Warum es nicht mehr ohne geht.**

Für die befragten Online-HändlerInnen steht fest, dass sie bereits den ersten Schritt Richtung Zukunft gesetzt haben. Wer jetzt nicht bei den Ersten dabei ist, wird über kurz oder lang keine Chance am Markt haben. Das Wichtigste momentan ist, sich Marktanteile zu sichern und den Web-Shop durch Marketing und Social-Media bekannt zu machen. Die Befragten sind auch der Meinung, dass der klassische Bricks-&-Mortar-HändlerIn zukünftig keinen Platz mehr haben wird. Lösungen wie Multi- und Cross-Channel oder reiner Online-Player sind unumgänglich. Gerade kleine HändlerInnen hätten jetzt das Potenzial individuell und schnell zu reagieren. Filialisierte Betriebe sind oft schwerfällig begründet durch die Bürokratien in großen Unternehmen.

#### **7.5.10.1. strategische Entscheidungen**

Inhalt der Kategorie sind wichtige strategische Entscheidungen die Online-HändlerInnen treffen mussten, um mit einem Web-Shop zu starten. Genannt wurden unter anderem folgende Punkte:

- Marktrecherche: Trends und saisonale Bedürfnisse erkennen
- MarktteilnehmerInnen: Welche anderen HändlerInnen gibt es noch
- Sortimentsauswahl treffen
- Entscheidung: nur Privat oder auch für Gewerbe
- Personal: für die Webshop Betreuung wurde von allen Befragten zusätzliches Personal aufgenommen
- Verhandlungen mit Lieferanten und KooperationspartnernInnen
- Überlegungen zum Thema Logistik und Lieferung: Frächter, Paketdienste, Selbstabholung
- Lager

Alle befragten ExpertenInnen sind der Meinung, dass folgende Punkte gut erarbeitet werden sollten. Ein Web-shop kostet viel Zeit und Energie und sollte im Vorfeld auf den reibungslosen Ablauf geprüft werden. Es sollte auch bedacht werden, dass jemand telefonisch erreichbar sein sollte, falls es zu Fragen oder Problemen kommt.

#### **7.5.10.2. Herausforderungen und Schwierigkeiten**

Ungeachtet der verbreiteten Vorbehalte gegen Online-Shops speziell auf das Thema Logistik bezogen, sind dennoch die Mehrheit der befragten Online-HändlerInnen der Meinung, dass der Verkauf von Baustoffen über das Internet kein Problem ist. Es gibt verschiedene Ansätze für das Lieferproblem. Die ExpertenInnen arbeiten entweder mit einem stationären Händler zusammen oder es wurde mit der Industrie im Vorfeld vereinbart, dass auch kleine Mengen Ware an die EndkonsumentenInnen verschickt wird. Alle befragten Online-HändlerInnen haben zudem ein kleines Lager für Werkzeuge und Kleinwaren.

Eine weitere Herausforderung die genannt wurde, ist die Preiswartung. Bei den momentan sehr schwankenden Rohstoffpreisen im Bereich Erdöl kann es sogar vorkommen, dass die Preise tagesaktuell geändert werden müssen.

### **7.5.11. Stärken des stationären Handels**

In dieser Kategorie wurden die BaustoffhändlerInnen nach den Stärken des stationären Handels befragt. Zwei Kernstärken haben sich klar herauskristallisiert, sowohl beim stationären Einzelhändler, als auch bei großen filialisierten Betrieben. Nicht verwunderlich, dass die Fachberatung und der Service als Steckenpferd des Baustoffhandels genannt werden, um sich gegenüber Baumärkten abzugrenzen. Eine schnelle und individuelle Lieferung ermöglichen der zweite wichtige Punkt: Logistik und Fuhrpark.

#### **7.5.11.1. Fachberatung und Service**

Der stationäre Baustoffhandel sieht sich ganz klar als FachhändlerIn mit qualitativ hochwertiger Beratung. ExpertenInnen sehen sich auch als Spezialist und Problemlöser für den KundenIn. Für die KundenInnen wird ein maßgeschneidertes Angebot zurecht geschnitten. Gerade im Bereich Baustoffe gibt es zahlreiche Spezialprodukte, die ein geschultes und interessiertes Personal benötigen. Ein Experte meinte auch, dass das Sortiment bereits so umfangreich sei, dass MitarbeiterInnen mittlerweile nur mehr auf Teilgebieten wie Trockenbau, Fliesen, Holz geschult werden um die Qualität der Beratung zu gewährleisten. Gerade die PrivatkundenInnen verlassen sich auf die VerkäuferInnen weil sie meist unwissend sind und wenig Ahnung von der Materie haben. Gerade im Bereich Bau und Baunebenprodukte können schnell durch nicht korrekt ausgeführte Verarbeitung folgenschwere Schäden entstehen.

Nicht nur die Fachberatung ist von enormer Wichtigkeit für den Fachhandel auch der Service wird im Baustoffhandel groß geschrieben. ExpertenInnen sind sich einig, dass ein guter Service das Überleben des stationären Handels sichert. Gerade im Bereich Maschinen und Elektrogeräte kommt es immer wieder zu Retouren, Beschwerden und Reparaturen. Die KundenInnen legen großen Wert darauf, bei Händlern Servicestellen vorzufinden. Schnelle Abwicklungen im Interesse des KundenInnen, stärken nachhaltig die Kundenbindung und Markentreue. Bei guten Serviceleistungen sind die KundenInnen auch gerne bereit in hochpreisige Maschinen zu investieren.

Die Gewerbetreibenden benötigen zwar weniger fachliche Beratung, es ist jedoch wichtig, dass eine Vertrauensbasis zwischen VerkäuferInnen und KundenInnen herrscht. Da alle HändlerInnen ein nahezu identes Sortiment anbieten und es auch keine großen Spielräume bei den Preisen gibt, ist eine gute Beziehung zwischen Händlern und KundenInnen die Voraussetzung für langjährige Geschäftsbeziehungen.

#### **7.5.11.2. Logistik und Fuhrpark**

Logistik und Fuhrpark sind das zweite Steckenpferd des stationären Handels. Die KundenInnen müssen darauf vertrauen können, dass die Lieferung zuverlässig und prompt erfolgt. Kostspielig wird es nämlich, wenn die Ware nicht rechtzeitig auf der Baustelle ankommt und es zu Stehzeiten des Fachpersonals kommt.

Auch die Lagerlogistik ist ein wichtiges Thema meinen die befragten ExpertenInnen. Gerade zu Stoßzeiten, wie in der Früh oder am späten Nachmittag, muss die Warenausgabe rasch und fehlerfrei vonstatten gehen. Ein Händler meinte auch, dass stetig an der Verbesserung der Lagerabläufe gearbeitet wird. Nichts schreckt die KundenInnen mehr ab, als wenn es zu Wartezeiten bei der Warenausgabe kommt. Gerade bei den filialisierten Betrieben wird durch ausgeklügelte Lagersysteme die Fehlerquote auf ein Minimum reduziert. Befragte von stationären Einzelhändlern sind im ständigen Kontakt mit den LagerleiterInnen um einen korrekten Ablauf zu gewährleisten. Die wenigsten kleinen HändlerInnen verfügen über aufwendige Systeme und genügend Personal.

#### **7.5.12. Bedürfnisse der Kunden**

Unter dieser Überschrift wurden die befragten HändlerInnen gebeten, Informationen zu den Bedürfnissen ihrer KundenInnen zu geben. Nicht verwunderlich ist hierbei, dass die Bedürfnisse nach Zielgruppen unterschiedlich sind. Gerade im hochpreisigen Privatkundenbereich spielt die Herkunft und Qualität der Baustoffe eine wichtige Rolle. Auch hier ist der Trend zur Nachhaltigkeit klar zu spüren. Im Bereich Fliesen und Feinssteinzeug sowie Garten und Landschaftsbau steigt das Interesse an professioneller Planung und Beratung. Gerade die Schauraumgestal-

tung spielt bei diesen Produkten eine wichtige Rolle. Einige HändlerInnen meinten auch, dass der Wunsch nach Customizing immer deutlicher wird. Der Bereich Baustoffe bietet da keinen großen Spielraum, jedoch in der Oberflächengestaltung bleiben keine Wünsche offen.

Trends im Bereich Gewerbe sind computerunterstützte Planungen, die wenig Zeit in Anspruch nehmen und präzise sind. ExpertenInnen von filialisierten Betrieben meinen, dass auch der Wunsch nach mehr Digitalisierung im Raum steht. Gerade die Bereiche Rechnung und Lieferschein wurden bereits teilweise auf elektronische Rechnungen und Lieferscheine umgestellt. Über kurz oder lang sollen die LKW-FahrerInnen mit Tablets ausgestattet werden und die KundenInnen unterschreiben digital auf der Baustelle.

#### **7.5.12.1. Formen der Beratung**

Alle Befragten des stationären Handels sind sich einig, dass die klassische Face-to-Face Beratung die wichtigste Form der Beratung im Baustoffhandel ist. Auch die Online-HändlerInnen sind sich einig, dass für Fragen und Anliegen eine Telefonnummer im Online-Shop hinterlegt sein muss. Gerade wenn es um größere Angebote geht, ist ein ausführliches Telefonat, in dem etwaige Fragen geklärt werden können, unumgänglich.

Die fachmännische Beratung unterscheidet den klassischen Baustoffhandel vom Baumarkt und sichert laut ExpertInnen auch die Zukunft des stationären Handels in dieser Branche.

Sowohl für die GewerbekundenInnen als auch für die PrivatkundenInnen ist es wichtig, persönlich betreut zu werden. Baustoffe, welche Gegenstand einer harmonisierten europäischen Norm sind, brauchen europaweit CE-Kennzeichnungen und Leistungserklärungen. Die HändlerInnen sind dazu verpflichtet den KundenInnen über die korrekte Verarbeitung zu informieren, und darauf zu achten, dass die KundenInnen im gleichen System einkaufen. Die VerkäuferInnen können den Ein-

bau nicht kontrollieren, sie haben jedoch eine Hinweispflicht. (vgl. <http://www.oib.or.at/de/baustofflisten>)

Auch Emotionen und Vertrauen spielen demnach beim Baustoffkauf eine enorm wichtige Rolle. Laut ExpertenInnen ist die Haptik im Privatkundenbereich von beträchtlicher Bedeutung. Schauräume und Anwendermaterial sowie Kataloge werden gerne angenommen.

Beratung und Verkauf durch AußendienstmitarbeiterInnen ist im Baustoffhandel ebenfalls ein gängiges Instrument. Gerade im Gewerbebereich spielt sich ein großer Teil der Verkäufe und Beratungen direkt auf der Baustelle ab, um sich ein angemessenes Bild von der Situation vor Ort zu machen und Detailfragen zu klären. In einigen Baustoffhandelsbetrieben bilden Außendienst und InnendienstmitarbeiterInnen ein Team um die KundenInnen ideal zu betreuen. Außerdem wird darauf geachtet, dass die AußendienstmitarbeiterInnen bestmöglich geschult und auf die GewerbekundenInnen abgestimmt werden. In großen Betrieben gibt es dann BetreuerInnen für Architekten, Baummeister, Dachdecker, usw. Baustoffeinzehändler haben meist nur einen AußendienstmitarbeiterIn. Die befragten ExpertenInnen von Online-Shops sind meist alleine oder in kleinen Teams tätig. Telefonisch erreichbar sind sie während den normalen Öffnungszeiten und meist darüber hinaus. Viele Anfragen kommen auch per Mail. Problematisch kann dabei die Anonymität sein. Wenn den KundenInnen zum Beispiel das Angebot nicht passt oder es ihnen zu teuer ist, wird meist nicht nachtelefoniert, sondern einfach zum stationären Händler gegangen. Bei einem Face-to-Face Gespräche können Wünsche, Vorstellungen und Probleme diskutiert und aus der Welt geschaffen werden- im Internet sind die KundenInnen weg.

#### **7.5.12.2. Neue Technologien**

Es kommen nahezu keine neuen Technologien im Baustoffhandel zum Einsatz. Vereinzelt sind AußendienstmitarbeiterInnen in Großbetrieben mit Tablets ausgestattet. Im Baustoffeinzehandel werden noch keine neuen Technologien eingesetzt. Die Industrie bietet schon diverse Apps mit Farbkarten und Produktinforma-



tionen an, sowie verschiedene Instrumente um zum Beispiel sein Haus virtuell zu gestalten. Laut einigen ExpertInnen ist es durchaus möglich, dass neue Technologien in Zukunft im Baustoffhandel zum Einsatz kommen. Sie meinen jedoch, dass die GewerbetendenInnen sowieso genau wissen was sie wollen und daher nicht über einen Webshop einkaufen werden.

Neue Technologien wären demnach nur sinnvoll, wenn sich dadurch der Privatkundenanteil steigern würde. Die Bauprodukte und Baustoffe sind laut ExpertInnen auch nicht besonders attraktiv und ansprechend sowie im fertigen Haus auch nicht mehr sichtbar.

Anders sieht das in der Innenraumgestaltung aus, Visualisierungen sollten laut VertreterInnen der Branche noch viel stärker in den Verkauf mit eingebunden werden. Der beschwerliche Weg bis das Haus fertiggestellt oder die Sanierung einer Wohnung vollendet ist, wird von den meisten KundenInnen als unangenehm empfunden- ein nervenaufreibendes und kostspieliges Muss. Umso mehr sollte dann Augenmerk auf die Oberflächengestaltung gelegt werden, wie z.B. Farben, Fliesen, Böden.

### **7.5.12.3. Trends bei den Kunden**

Laut ExpertenInnen der Branche ist Customization als Trend im Baustoffhandel klar zu erkennen. Es muss jedoch dazu gesagt werden, dass es hier in erster Linie um hochpreisiges Sortiment zur Oberflächengestaltung geht. Fliesen und Feinsteinzeug können heute individuell gestaltet und glaciert werden. Fotos und Muster können als Mosaikfliesen produziert werden.

Der Wunsch nach Individualisierung wird immer lauter. Farbmischanlagen gehören mittlerweile zur guten Grundausstattung eines Baustoffhändlers, früher wurde das nur von FarbenspezialistenInnen angeboten.

VertreterInnen von Online-Shops ist es ein Rätsel warum sich der klassische Baustoffhandel gegen Veränderungen und Trends wehrt und dieses nicht als notwen-

dig erachtet. Ein Online-Shop und ein gelungener Web-Auftritt ist laut ExpertenInnen ein MUSS, um am heutigen Markt bestehen zu können. Digitalisierung kann zur Bedrohung werden, wenn die HändlerInnen stur bleiben und in den bestehenden Strukturen verharren.

### **7.5.13. Vertriebsmannschaft**

Das wohl wichtigste Werkzeug um erfolgreich zu verkaufen und sich gegenüber den Baumärkten abzugrenzen, ist im Baustoffhandel eine kompetente Vertriebsmannschaft. Alle ExpertenInnen der Branche sind sich einig, dass die Beratung wichtig ist, um sich als Unternehmen vom Wettbewerb abheben zu können. Die meisten BaustoffhändlerInnen haben nahezu idente Produkte, somit sind auch Werbungen und Verkaufsflächen oft ähnlich gestaltet. Die Produkte des Baustoffhandels sind sehr beratungsintensiv. Nur durch einschlägiges Wissen und Erfahrung kann eine Vertrauensbasis zu KundenInnen aufgebaut werden. ExpertInnen gaben einerseits an, dass die KundenInnen auf Grund von Internet informierter sind als vor 20 Jahren andererseits jedoch handwerkliches Wissen verloren geht. Auf Grund von hohen Kosten die beim Hausbau oder bei der Renovierung anfallen, ist es für die KundenInnen sehr wichtig VerkäuferInnen vorzufinden, die über fundierte Warenkenntnis so wie Grundkenntnisse der Bautechnik verfügen. Nur wenn eine Vertrauensbasis aufgebaut wird sind die KundenInnen bereit, große Menge an Ware bei einem Baustoffhändler zu kaufen und somit viel Geld auszugeben.

### **7.5.14. Vertriebsstrategien**

Bei den Vertriebsstrategien, die in Zukunft im Baustoffhandel eine Chance haben werden, kamen die ExpertenInnen aus dem Fachhandel immer wieder auf die Aussage des „Generalanbieters“. Damit ist gemeint, sich nicht nur auf den Verkauf zu konzentrieren, sondern den KundenInnen auch die Möglichkeit zu bieten, sein komplettes Haus aus einer Hand zu beziehen. Von der Planung bis zur Fertigstellung, mit den Produkten des Baustoffhandels. Die meisten BaustoffhändlerInnen verfügen über ein gutes Netz von GewerbekundenInnen aus allen Branchen und

die KundenInnen können sich auf eine gute und gewissenhafte Betreuung verlassen.

Die VertreterInnen von Baustoffeinzelhandelsunternehmen sind auch der Meinung, dass Spezialisierungen in Zukunft eine wesentliche Verkaufsstrategie sein werden. Zum Einen ist damit die Spezialisierung auf ein gewisses Warensortiment gemeint, zum Anderen wurde auch eine Spezialisierung der Beratungskompetenz als wichtiger Teil einer Vertriebsstrategie genannt. Das Image eines ProduktspezialistenInnen kann zu einer erfolgreichen Strategie werden. Spezialisierungen bei Nischenprodukten können das Überleben des Baustoffeinzelhändlers in Zukunft sichern, darüber sind sich die ExpertenInnen sicher.

VertreterInnen von filialisierten Betrieben und Großflächen sehen das anders, wichtig ist eine Strategie die möglichst viele Zielgruppen auf einmal anspricht. Einerseits sollte mit dem mittel- bis hochpreisigen Sortiment die Hauptzielgruppe angesprochen werden, andererseits sollte mit einem Low-Budget Sortiment und Eigenmarken junge Leute und Zielgruppen von Baumärkten wie zum Beispiel BAUHAUS angesprochen werden.

Worin sich jedoch alle ExpertenInnen einig sind, ist ihrer Meinung nach Präsenz im Internet mit einem Web-Shop, einen Online-Katalog oder einer zeitgemäßen Website. Die ExpertenInnen sind zwar noch nicht der Meinung, dass ein Online-Shop Notwendigkeit hat, jedoch sollte der Webaufttritt ansprechend sein. Features wie Kalkulatoren und Online-Katalog dürfen nicht fehlen.

Die ExpertenInnen von Online-Shops sind der Meinung, dass es trotz der Anonymität im Internet den KundenInnen besonders wichtig ist, ein Gesicht zum Online-Shop und zum Unternehmen zu haben. Social Media ist hier ein wichtiges Instrument um Vertrauen zu KundenInnen aufzubauen. Unter anderem wurde auch festgestellt, dass eine Hemmschwelle beim Online-Shop spürbar ist, wenn es um größere Ausgaben geht. Die KundenInnen bevorzugen dann doch eher die stationären HändlerInnen für ihre Einkäufe.

### **7.5.15. Neue Kundengruppen durch weitere Absatzkanäle**

Die meisten klassischen BaustoffhändlerInnen bedienen in erster Linie die GewerbekundenInnen. Das Verhältnis ist ungefähr 80% Gewerbe zu 20% Privatkundenanteil. Für diese ExpertenInnen ist es wichtig, mit einem weiteren Absatzkanal wie einem Online-Shop, den Privatkundenanteil zu steigern.

Andere VertreterInnen der Branche würden einen Online-Shop jedoch ausschließlich für die GewerbekundenInnen nutzen wollen. Die GewerbekundenInnen bekäme dann einen eigenen Log In und könnten dann online ihre Konditionen abrufen, Lieferscheine ausdrucken, Waren abrufen und im besten Fall auch online bestellen. Die befragten Online-HändlerInnen wollen in erster Linie den Privatkundenanteil steigern, die GewerbekundenInnen jedoch nicht außen vor lassen. Auch im Online-Geschäft fällt auf, dass die GewerbekundenInnen lieber zum Telefon greifen oder eine E-Mail schreiben um eine Bestellung durchzugeben.

Nur eine befragte Expertin konnte den Online-Shop spürbar erfolgreich zum stationären Handel im Unternehmen integrieren. Der Online-Shop ist ausschließlich auf die GewerbekundenInnen (B2B) ausgerichtet. Die KundenInnen des Unternehmens sind vorwiegend Dachdecker, Spengler und Tischler. Bereits ein Viertel aller Bestellungen gehen über den Online-Shop. Die Befragte gibt zudem an, dass es ein langer Weg war, die KundenInnen „Online-Shop Fit“ zu machen. Auch war es nicht einfach die KundenInnen zu motivieren auch tatsächlich über den Online-Shop zu bestellen. Positiv kann bemerkt werden, dass Lieferungen fehlerfreier ablaufen, weil die KundenInnen Pflichtfelder ausfüllen müssen um die Bestellung abzuschließen. Somit kann die Fehlerquote bei VerkäuferInnen sowie bei KundenInnen durch falsche Angaben stark gesenkt werden.

## **8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen**

Die empirische Forschung gab der Verfasserin die Möglichkeit, sich einen Überblick über die aktuellen Vertriebsstrategien und die Vor- und Nachteile von E-Commerce im Baustoffhandel zu verschaffen. Außerdem wurden die Ansichten und Sorgen im Zusammenhang mit der voranschreitenden Digitalisierung kundge-

tan. Die Meinungen der ExpertenInnen differenzieren dabei stark. Das kann zum Einen daran liegen, welchem Betriebstyp sie angehören und zum Anderen, welche Zielgruppe sie ansprechen.

**8.1. Subfrage 1:** Aus welchen Gründen hat der heimische Baustoffhandel noch nicht wesentlich vom Ausbau der Online Aktivitäten profitieren können?

Laut Wahrnehmung der Befragten beeinträchtigt das geänderte Umfeld und die Digitalisierung, sowie die Anwesenheit von Amazon, den stationären Einzelhandel noch nicht wesentlich. Stationäre HändlerInnen sehen auch in Zukunft nicht viel Potenzial für E-Commerce im Baustoffhandel. Ganz anders ist die Meinung der befragten Online-HändlerInnen- für sie ist klar, wer jetzt nicht auf den Zug aufspringt, wird am zukünftigen Markt keinen Platz mehr haben.

Im Rahmen der qualitativen Befragung konnten folgende Gründe für die Trägheit bei Online-Aktivitäten festgestellt werden:

- Logistik und Transport sind mitunter die herausforderndsten Aufgaben im Baustoffhandel und wohl auch der Hauptgrund warum es noch nicht mehr Online-Aktivitäten gibt. Flexibilität und Schnelligkeit bei Lieferung sowie Kranservice zeichnen den Fuhrpark des Baustoffhändlers aus. Ausgeklügelte Logistiksysteme von Warenlagern ermöglichen eine schnelle und nahezu fehlerfreie Warenausgabe.
- Ungefähr 80% der KundenInnen des klassischen Baustoffhandels machen die GewerbekundenInnen aus. Web-Shops müssten demnach zwischen PrivatkundenInnen und GewerbekundenInnen trennen. Das Unternehmen müsste zunächst die strategische Entscheidung treffen, wer die Zielgruppen für den Webshop wären. Die befragten Online-HändlerInnen bedienen in erster Linie die EndkonsumentenInnen. Anfragen von Gewerbetreibenden werden individuell bearbeitet, d.h. es gibt keinen Unterschied zum stationären Handel.
- Baustoffe und Baunebenprodukte sind sehr beratungsintensiv. Mit Service und kompetentem Personal möchte sich der Baustoffhandel von

Baumärkten und Internetgrößen wie Amazon als Fachhandel positionieren. Ein Webshop kann laut einigen ExpertenInnen daher nur mit Baummarktprodukten oder Spezialsortiment bestückt werden.

- Im Baustoffhandel wird sehr viel über den Preis gespielt, weil der Markt gesättigt ist. Speziell in Wien herrscht ein Verdrängungsmarkt. Langjährige und kompetente MitarbeiterInnen haben eine große Vertrauensbasis mit ihren KundenInnen. Dadurch entstehen bleibende Kundenbindungen mit Folgegeschäften. Diese Vertrauensbasis kann im Webshop nicht aufgebaut werden. Laut Online-HändlerInnen herrscht außerdem eine Hemmschwelle beim Kauf von kostenintensiven Produkten. Geschäftsabschlüsse, die hohe Kosten verursachen, werden demnach lieber beim stationären Händler abgeschlossen.
- Flexibilität und effiziente Strukturen erhöhen die Erfolgchancen. Gerade kleine Baustoffhandlungen sind in der Lage, besser und schneller auf Veränderungen am modernen Markt zu reagieren
- Die meisten BaustoffhändlerInnen gehören Einkaufsgenossenschaften und Kooperationen an. Oft kann es bei großen strategischen Entscheidungen zu Meinungsdivergenzen kommen und wenn nicht alle Mitglieder einen Webshop haben wollen, kommt dieser auch nicht zustande.

**8.2. Subfrage 2:** Was sind die Erwartungen und Ziele, die Handelsunternehmen mit Multichannel-Retailing verbinden?

- Die meisten der befragten Unternehmen haben sich mit dem Thema Multichannel-Retailing bereits auseinandergesetzt. Einige HändlerInnen haben auch schon konkrete Pläne für die Umsetzung eines Web-Shops. Es wurden Gespräche mit LogistikpartnerInnen geführt und bereits Domains gesichert. Keiner der befragten HändlerInnen sieht jedoch momentan die Notwendigkeit einer Umsetzung.
- Den Privatkundenanteil im Baustoffhandel zu steigern sehen die meisten Händler als einzigen Vorteil. Für die GewerbekundenInnen müssten individuelle Lösungen angefertigt werden. Die BauherrInnen,

BauleiterInnen oder ArbeiterInnen werden in erster Linie auf der Baustelle zum Telefon greifen und die Bestellung durchgeben.

- Die meisten HändlerInnen erwarten sich durch einen Online-Shop einen gelungenen Web-Auftritt. Die HändlerInnen sind sich bewusst, dass sich die KonsumentInnen vorab im Internet informieren. Online-Shops oder Online-Kataloge sind demnach ein Ziel.
- Das Ziel der Online-HändlerInnen ist im Moment sich jetzt noch einen Namen zu machen und Marktanteile zu sichern, bevor die großen Baustoffhändler mit einem Webshop online gehen.

## **9. Conclusio**

Der Anlass dieser Arbeit bestand darin, die Vertriebsstrategien der MarktteilnehmerInnen des Baustoffhandels zu eruieren und wie sie auf die Veränderung der Digitalisierung reagieren und welche Möglichkeiten und Chancen Multi-Channel-Retailing für den heimischen Markt ermöglichen. Zum Abschluss wird die Verfasserin versuchen die Hauptforschungsfrage dieser Arbeit zu beantworten. Schlussendlich wagt die Verfasserin einen Ausblick bezüglich weiterführender Forschung in der Zukunft und nennt Limitationen, die sich aus vorliegender Arbeit ergaben.

### **9.2. Beantwortung der Hauptforschungsfrage**

Die Hauptforschungsfrage dieser Arbeit lautet:

**Wie geht der österreichische Baustoffhandel mit Multi-Channel-Retailing in der strategischen Unternehmensführung um?**

Angesichts der Erkenntnisse über die noch nicht erwarteten Ausmaße vorhandener Marktanteile von E-Commerce am österreichischen Baustoffhandel lag bald die Befürchtung nahe, die HändlerInnen könnten der voranschreitenden Digitalisierung weiterhin keine Beachtung schenken. Diese Befürchtung wurde von so gut wie allen Befragten widerlegt. In den meisten Handelsbetrieben wurden für eine mögliche Umsetzung vom weiteren Vertriebskanälen, bereits strategische Erstentscheidungen getroffen. Denn spät aber doch, hält auch die Digitalisierung Einzug

im Baustoffhandel und ist nicht mehr aufzuhalten. Das Bewusstsein und Umdenken zur Modernisierung hat begonnen. Pure Player erobern den heimischen Online-Handel und zeigen den alteingesessenen Betrieben, dass es sehr wohl möglich ist Baustoffe über das Internet zu vertreiben. Klassische Vertriebskanäle wie der stationäre Verkauf oder die AußendienstmitarbeiterInnen können durch digitale Vertriebskanäle ergänzt werden und schaffen dadurch einen Mehrwert für das Unternehmen. Den KundenInnen soll es zukünftig möglich sein, zwischen den unterschiedlichen Kanälen zu wechseln und dadurch ein nahtloses Einkaufserlebnis zu erfahren.

Die Herausforderungen der Handelsunternehmen werden die reibungslose Umsetzung von Logistik und Transport sein. Überlegungen in dem Punkt sind: soll die Abwicklung ein Logistikpartner übernehmen oder soll zusätzliches Personal für die Webshop KundenInnen eingestellt werden? Nicht unwesentlich ist auch der Fakt, dass viele BaustoffhändlerInnen großen Einkaufsgenossenschaften angehören. Bei strategischen Entscheidungen muss Einigkeit herrschen, dies macht die Unternehmen bei solchen Fragen träge. Kleine EinzelunternehmerInnen können flexibler und schneller auf die neuen Marktgegebenheit reagieren, aber auch hier zeichnet sich ab, dass das Verlangen nach Veränderung noch nicht groß ist.

Faktum ist, dass sich die KonsumentenInnen auch immer mehr der Digitalisierung anpassen und die heutige Generation mit dem Internetshopping aufwächst. Mobile Shopping und Internetzugriff, zu jederzeit und an jedem Ort, ist zum Alltag geworden. Konsumententypen der Zukunft sind sehr Technik affin und werden fast nur online kommunizieren, dementsprechend muss der Handel dieser Kundengruppe Beachtung schenken und sich an die neuen Gegebenheiten anpassen. Bei dieser neuen Zielgruppe, wird es für die HändlerInnen wichtig sein, ihnen auch digital zu begegnen.



### **9.3. Diskussion und Limitationen**

Aufgrund der zu erwartenden Ergebnisse und der Feststellung, dass das Thema E-Commerce und Multi-Channel-Retailing nun auch im Baustoffhandel Einzug gefunden hat, sei an der Stelle die Hoffnung geäußert, dass es weiterführende Limitationen geben wird. Der Baustoffhandel steht am Anfang der Digitalisierung und wird an den Herausforderungen wachsen. Die verwendeten Stichproben sind, vor allem im Bereich Online-HändlerInnen bzw. Pure Player stark eingeschränkt und erlauben daher von keiner Generalisierbarkeit der getätigten Aussagen für den Baustoffhandel auszugehen.

Im Zuge dieser Ausarbeitung konnte festgestellt werden, dass E-Commerce und Multi-Channel im Baustoffhandel noch in den Kinderschuhen steckt und weiterführende Forschung wichtig sein wird. Im Zuge der Arbeit wurde festgestellt, dass im Bezug auf E-Commerce und Multi-Channel-Retailing im Rahmen von wissenschaftlicher Literatur wenig Konkretes publiziert wurde.

Sowohl die Herausforderungen an das strategische Management vom Baustoff Einzelhandel als auch von Online-HändlerInnen gehört in weiterführender Forschung beleuchtet.

## **10. Literaturverzeichnis**

### **10.1. Literaturquellen**

Ahlert, D./ Becker, R./ Knackstedt, M./ Wunderlich (Hrsg.): Customer Relationshipmanagement im Handel, Strategien – Konzepte – Erfahrungen, Wiesbaden, Springer

Ahlert, D./ Schröder, H. (1990): Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung im europäischen Einzelhandel: Strategisches Controlling als Kernfunktion des evolutionären Handelsmanagements.

*Alhert, D. /Becker, J. /Kenning, P. /Schütte, Reinhard (2001, Hrsg.): Internet & Co. Im Handel: Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage: Springer*

Ehrmann, T./ Schmale, H. (2008): Renaissance der Randsortimente. Absatzwirtschaft 2

Esch, F.-R. (Hrsg.) (2001): Moderne Markenführung. 3. Auflage, Wiesbaden, Springer

Flick, U. / König, B. (Hrsg) (2012): Qualitative Sozialforschung. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt

*Flick U. /Kardorff E. von; Steinke I. (2013, Hg.): Qualitative Forschung, 10. Auflage, 2013, Hamburg*

Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001): PuK – Wertorientierte Controllingkonzepte. 6. Auflage, Wiesbaden

Heinemann, G. (2016): Der neue Online-Handel, Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digitalen Commerce. 7. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Heinemann, G. (2008): Multi-Channel-Handel, Erfolgsfaktoren und Best Practices. 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler

Hungenberg, H. (2014): Strategisches Management in Unternehmen Ziele – Prozesse – Verfahren. 8. Auflage, Nürnberg

Gläser, J. /Laudel G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage

Gronover, S. (2003): Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich. Bamberg

Haasis, H./Fischer, T. R./Simmert, D. B. (2007, Hrsg.): Mittelstand hat Zukunft. 1. Auflage, Wiesbaden

Kreutzer, R. T. (2014): Praxisorientiertes Online Marketing, Konzepte – Instrumente – Checklisten. 2. Auflage, Springer-Gabler, Wiesbaden

Lammenett, E. (2006): Praxiswissen online Marketing. Wiesbaden, Springer

Mayring, P. (2010): Quantitative Inhaltsanalyse, Grundlagen der Technik. 11. Auflage, Beltz Verlag, Wiesbaden

Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. 5. Auflage, Beltz

Meyer, A./ Schneider, D. (2002): Loyalitätsprogramme im internationalen Vergleich.

Olderog, T. (2003) Faktoren des Markterfolges im Online-Handel. 1. Auflage, Wiesbaden

Opitz, G. (1967): Selbstkostenermittlung für Bauarbeiter, Düsseldorf

Porter, Michael E. (2010): Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 7. Auflage, Frankfurt am Main, Campus Verlag

Schoberberger, A. (2007): Multichannel Marketing – Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen, Band IV der Reihe GfM-Manuel, Zürich

Schröder, H. (2005): Multichannel-Retailing, Marketing in Mehrkanalsystem des Einzelhandels. 1. Auflage, Berlin-Heidelberg

Schüür-Langkau, A. (Hrsg) (2012): Media- und Marketingstrategien in digitalen Zeiten. 1. Auflage, Wiesbaden

Schwarz, T. (2008): Praxistipps Dialog Marketing – vom Mailing bis zum Online-Marketing. Waghäusel, Marketing-Börse

Schwarz, T. (2007): Leitfaden Online Marketing, 28 innovative Praxisbeispiele. Waghäusel, Marketing-Börse

Tommsdorff, V. (Hrsg) (1990): Handelsforschung. Erfolgsfaktoren und Strategien. Wiesbaden

Zentes, J. (2012): Handbuch Handel. 2. Vollständige überarbeitete Auflage, Saarbrücken

## 10.2. Sonstige Quellen

KPMG cutting through complexity, Consumer Markets, Trends im Handel 2020

<http://www.juliusraabstiftung.at/resources/files/2015/11/4/1481/windmuehle-v3-a4-04112015.pdf>, 20.11.15

<https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2014/05/trends-handel-2020.html>,  
20.11.15

[www.etailment.at/studie-jeder-fuenfte-einzelhaendler-verkauft-bereits-online](http://www.etailment.at/studie-jeder-fuenfte-einzelhaendler-verkauft-bereits-online)),  
23.4.16

[https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Download\\_Internet-Einzelhandel\\_2014.pdf](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/Download_Internet-Einzelhandel_2014.pdf), 28.8.16

## **11. Anhang**

### **11.1. Interviewleitfaden**

Im Weiteren wird der im Rahmen der Expertenbefragung benutzte Interviewleitfaden dargestellt.

1. Welche Tätigkeiten üben Sie bei Ihrer Position aus?

Abgrenzung des Verständnisses, um vor derselben Sache zu sprechen. Erklärung von Multi- Channel- Retailing.

2. Wie verhält sich der stationäre Handel in den letzten Jahren?

3. Können Sie einschätzen wie sich der Markt unter Berücksichtigung des Wandels verhalten wird?

a. Welche Auswirkungen hat Multi-Channel auf den Handel generell und spezifisch auf den Baustoffhandel?

b. Spüren Sie im Allgemeinen den immer stärker wachsenden Anteil des E-Commerce? Wie Umsatzrückgänge auf Grund von Internetverkäufen?

c. Wenn Sie an Ihren Beginn in dieser Branche denken, wie hat sich der Baustoffhandel seit dem verändert?

d. Wie sehen Sie die Entwicklung des Baustoffhandels? Wie wird dieser Ihrer Meinung nach in 10 Jahren aussehen?

4. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

a. Inwiefern gibt es oder wird es Unterschiede für KMU's und Konzerne geben?

5. Welche Vorteile oder Nachteile können sich aus der Verwendung verschiedener Absatzkanäle ergeben?

6. Welche Absatzkanäle gibt es in Ihrem Unternehmen?

Wenn ja

- a. Welchen prozentuellen Anteil haben die verschiedenen Kanäle an Ihrem Umsatz?
- b. Wie und warum oder durch wen kam es zu der Entscheidung, weitere Absatzkanäle in Ihrem Unternehmen zu implementieren?
- c. Welche strategischen Entscheidungen mussten für Umsetzung getroffen werden?

Wenn Nein

- b. Im Hinblick auf die Zukunft. Welche Vertriebsformen würden sich für Ihr Unternehmen eignen?
- c. Warum denken Sie wurden noch keine weiteren Absatzkanäle zusätzlich zum stationären Verkauf in Ihrem Unternehmen eingeführt.
- d. Sind weitere Absatzkanäle zukünftig in Ihrem Unternehmen geplant?  
Wenn ja welche?

7. Womit kann eine Vertriebsmannschaft im Baustoffhandel Ihrer Meinung nach punkten?

- a. Welche Vertriebsstrategien sind im Baustoffhandel Ihrer Meinung nach besonders zielführend?

8. Wie gestaltet sich in Ihrem Unternehmen der Weg von Bestellung der Ware bis hin zur Abholung/Lieferung?

9. Warum hat der E-Commerce noch keinen wesentlichen Anteil im Baustoffhandel?

a. Wie denken Sie wird sich der Vertrieb im Baustoffhandel verändern?

10. Welche Rolle spielt der Kundenkontakt im Baustoffhandel?

a. Welche Form der Beratung bewährt sich Ihrer Meinung nach?

b. Sollten man Ihrer Meinung nach das Personal mit neuen Technologien wie Tablets ausstatten?

c. Sprechen Sie durch neue Absatzkanäle eine breitere Kundengruppe an?  
Sind neue Kundengruppen hinzugekommen?

d. Wurde eine Service Hotline eingerichtet?

11. Welche Trends beobachten Sie bei den Bedürfnissen der Kunden?

a. Wie beurteilen Sie die Möglichkeit der Digitalisierung für den Vertrieb im Baustoffhandel?

b. Welche Trends beobachten Sie bei den Verkäufern?

12. Welche Kundengruppe würden Sie mit E-Commerce /oder anderen Kanälen ansprechen/ ansprechen wollen?

a. Welcher Kanal würde sich für welche Kundengruppe eignen? Neue Zielgruppen.

b. Bitte definieren Sie kurz welche verschiedenen Kunden zu Ihnen einkaufen kommen?



## 11.2. Auswertungsbeispiele

Inter- view	Min.	Nr.	Paraphrasierung	Generalisie- rung	Reduktion
IPW H	1-3	1	Verantwortlich für den Vertrieb für Salzburg und Niederösterreich in unserem traditionellen Familienbetrieb. 19 Standorte Österreich weit. Verantwortlich für die Vertriebssteuerung der Mitarbeiter im Innen und Außendienst. Betreuung der Schlüsselkunden sowie das Kreditmanagement.	Qualifizierung und Aufgabenbereich des Befragten. Größter Familienbetrieb Österreichs mit Filialen von West Österreich bis Niederösterreich.	K1: Ausrichtung der Händler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionelles Familienunternehmen</li> <li>• Filialisierung österreichweit</li> </ul>
IPW H	3-4	2	Im Baustofffachhandel dominieren bei uns größtenteils die Gewerbekunden. Alle Gewerke sind darunter vertreten. Der Anteil ist ung. 80 zu 20 Prozent. Im Baumarktbereich vorwiegend der Privatkunden, vereinzelt auch Gewerbe. Und natürlich auch die „Edelfuscher“ und „Hobby Heimwerker“	Der Gewerbekunde ist mit 80% der Hauptkunde des Baustofffachhandels. Die restlichen 20% sind Privat, Edelfuscher und Hobby Heimwerker. Im Baumarktbereich dominiert der Privatkunde.	K2: Kundengruppen des Baustoffhandels <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewerbekunde</li> <li>• Privatkunde</li> <li>• Edelfuscher</li> </ul>
IPW H	4-6	3	Der Handel ist im Wandel. Eine enorme Konzentration am österreichischen	Verdrängungswettbewerb in Österreich auf Grund einer	K3: Entwicklung des stationären Handels <ul style="list-style-type: none"> <li>• weniger kleine</li> </ul>

			<p>Markt. Im Einzelhandel werden die kleinen Firmen mit einem Standort oder Filiale weniger und die Filialisierungen nehmen zu bei gleichzeitiger m<sup>2</sup> Erhöhung. Verkaufsflächen werden größer. Filialisierungssysteme nehmen zu. Handel wird mitunter oft weggelassen, es gibt einen direkten Verkauf von Industrie/Produktion zum Endkunden.</p>	<p>großer Händler Konzentration. Filialisierungen nehmen zu und Verkaufsflächen werden größer. Direktverkauf von Industrie an Handel.</p>	<p>Händler</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filialisierungen nehmen zu</li> <li>• Verkaufsflächen werden größer</li> <li>• Handel wird oftmals weggelassen</li> </ul>
IPW H	6-8	4	<p>Massive Steigerung des Internethandels. Wobei es Chancen jedoch auch Gefahren bringt. Kanibalisierung des Internethandels, wo Preise von Zielprodukten derart tief sind, dass der s.H. nicht mithalten kann. Nur s.H. und O.H. in der Kombination, aufgrund der Logistikschwierigkeiten und Lagerabwicklung. Reine Online-Pure Player werden gegen große Internetriesen keine Chance haben. Papierlos teilweise bei den Lieferanten und Kunden gewünscht.</p>	<p>Internethandel gewinnt an Marktanteilen. Preisverfall von Zielprodukten im Internet, s.H. können nicht mehr mithalten. Digitalisierung schreitet voran. Herausforderungen bei Logistik und Lagerhaltung zu erwarten.</p>	<p>K4: Herausforderungen durch Veränderung im Baustoffhandel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Commerce und Onlinehändler</li> <li>• No-Paper-Digitalisierung</li> <li>• Kannibalisierung</li> </ul>

IPW H	8-12	5	Der Baustoffhandel wird dominiert werden von großen Filialisierungen. Einzelunternehmen nur mehr in Gebieten die Vorteile aufweisen. Produktspezialisierungen von Händlern. Multi-Channel als Lösung für den Baustoffhandel um mit dem Wandel mitzukommen. Baustoffhandel sollte als Komplettanbieter auftreten und dem Kunden von der Planung bis zum Abschluss des Projektes mit Rat und Tat zu Seite stehen.	Grundbaustein für eine weitere Marktberichtigung des Fachhandels ist die Spezialisierung des Fachhandels. Multichannel-Systeme um mit Online-Pure Playern mithalten. Systemangebote von der Planung bis zur Projektfertigstellung.	K5: Neue Vertriebswege <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierungen</li> <li>• Multi-Channel-Lösungen</li> <li>• System-Angebote</li> </ul>
IPW H	12-14	6	Massive Veränderungen in den letzten Jahren. 1990 zu Beginn meiner Karriere gab es einen Computer für alle Mitarbeiter. Kommunikationsmittel war der Fernschreiber, Errungenschaft dann schon das Fax. LKW's waren ohne Kräne ausgestattet, Kran war etwas Besonderes. Heute gehört das zum Standard. Lieferungen wurden teilweise 20 Wochen im Voraus geplant, Heute muss der Händler flexibel und schnell reagie-	Digitalisierung ist unaufhaltsam. Massive Arbeitserleichterungen im Bereich Kommunikation. Transport ist schneller und flexibler. LKW's sollten mit Kran ausgestattet sein um Ware auf Baustelle zu verheben.	K6: Veränderungen im letzten Jahrzehnt <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisierung</li> <li>• Flexibilität und Schnelligkeit des Fuhrparks</li> <li>• Lieferung mit Kränen</li> </ul>

			ren und Waren am selben od. nächsten Tag wenn gewünscht ausliefern.		
IPW H	14- 15	7	Wir merken das Elektrogeräte und Maschinen Großteils über Amazon gekauft werden. Profibereich wird aber hauptsächlich über den Handel abgewickelt. Umsatzverluste jedoch nicht bekannt, weil wir noch viele Stammkunden haben die auf Service sehr viel Wert legen sowie Reparaturservice der über Industrie abgewickelt wird.	Produktgruppen wie Elektrogeräte und Maschinen werden Großteils über Amazon gekauft, jedoch keine merkba- ren Umsatzrückgänge. Gutem Service und Dienstleistungen wird entgegengehalten.	K7: Auswirkungen von MC und Online-Händler im Baustoffhandel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noch nicht merklich spürbar</li> <li>• Service und Dienstleistungen</li> </ul>
IPW H	16- 17	8	Es wird mit Fachkatalogen gearbeitet, die verschiedene Gewerke abbilden. Z.B: Tiefbau, GALA, Trockenbau, Werkzeug. NEC: Hauptthema bleibt die Logistik. Wer packt ab? Wer verschickt? Externe Logistik?  VEC: Baummarktsortiment wäre interessant, speziell der Privatkundenbereich hat Potenzial.	Fachkataloge werden gerne zur Informationsbeschaffung vom Gewerbe angenommen. NEC: Logistik soll ausgelagert werden. VEC: Steigerung des Privatkundenanteiles	K8: Vorteile und Nachteile von E-Commerce <ul style="list-style-type: none"> <li>• VEC:</li> <li>• NEC: Logistik</li> <li>• Katalog: relevant</li> </ul>

IPW H	18- 19	9	Für das Baummarktsortiment muss die Sinnhaftigkeit eines Webshops überprüft werden. Baustoffhandel sind wir mit unserer Vertriebsform zufrieden und sehen keine Notwendigkeit. Vorbereitungen wurden jedoch bereits getroffen, wie Domain Sicherung, Gespräche mit Logistikpartnern.	Baummarktsortiment muss Webshop geprüft werden  Baustoffhandel keine Notwendigkeit	K9: Stellungnahmen zum Thema Online-Shop  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Shop geplant</li> <li>• Domain gesichert</li> </ul>
IPW H	20- 23	10	Onlinehändler haben im Baustoffhandel keine Chance. Kann nur in Kombination mit dem stationärem Handel funktionieren. Baustoffe sind Schwergüter und Transport und Logistik sehr anspruchsvoll.	Onlinehandel bietet gerade dem Privatkundenbereich Vorteile. S.H. kann von zusätzlichen Absatzkanal profitieren.	K10: Online Händler: Warum es nicht mehr ohne geht  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatkunden</li> <li>• Multi-Channel ist die Zukunft</li> </ul>
IPW H	24- 28	11	Da es im Baustoffbereich relativ viele Spezialprodukte ist eine Fachberatung und Betreuung auf der Baustelle sehr wichtig. Mitarbeiter werden aufgrund der Sortimentsvielfalt auf Produktgruppen geschult um eine bestmögliche Beratung dem Kunden zu geben. Das Standartsorti-	Fachberatung im stationären Geschäft sowie auf Baustelle wichtig. Auf Sortiment geschulte Mitarbeiter wichtig für eine langfristige Kundenbindung. Abstimmung der Mitarbeiter auf Schlüsselkunden. Kompetentes Auftreten,	K11: Stärken des stationären Handels  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachberatung</li> <li>• Individuelle Lösungen</li> <li>• Positionierung durch kompetentes Personal</li> <li>• Kernkompetenzen und Mitbewerb kennen</li> </ul>

			ment sollte jedoch jeder Mitarbeiter wissen. Selbstbewusstes Auftreten der Mitarbeiter und wichtig ist auch ein Wissen über wichtige Kunden und die Marktsituation.	Markt und Wettbewerb kennen und im Auge behalten.	
IPW H	28- 33	12	Kunde braucht ein sehr vielschichtiges Sortiment. Sortimentserweiterung bei Bestandskunden. Zusatzverkäufe erkennen. Die Bautätigkeit wird in Zukunft nicht mehr werden, daher mit Schnelligkeit und individuellen Lösungspunkten. Tablets für Außendienstmitarbeiter von Vorteil. Können Online-Katalog, Farbkarten und andere Apps direkt auf Baustelle aufrufen. Drive in System: Privatkunde fährt nach Bestellung der Ware in die Be- und Endladezone. Lagermitarbeiter bringt mit Stapler die Ware und lädt sie in den Kofferraum ein. Mitarbeiter versorgt Ware bestmöglich im Kofferraum	Sortimentserweiterung bei Bestandskunden. Individuell angepasste Systeme und Lösungen. Tablets für Außendienstmitarbeiter interessant für Kundenbetreuung auf der Baustelle. Lösungen für Privatkunden und Einkauf zu erleichtern. Drive In System	K12: Bedürfnisse der Kunden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablets</li> <li>• Schnelligkeit und Individualität</li> <li>• alles aus einer Hand</li> <li>• Sortimentstiefe</li> <li>• Drive in System</li> </ul>
IPW H	33- 35	13	Sehr stark im Gewerbegeschäft tätig. Wichtig sind Mitar-	Langjährige Geschäftsbeziehungen sind	K13: Vertriebsmannschaft

			<p>beiter die langjährig tätig sind, um eine gute Kundenbeziehung aufzubauen, den die entscheidet sehr viel. Preismäßig kochen wir alle im gleichen Wasser, da ist irgendwann Schmerzgrenze erreicht. Persönliche Betreuung durch Außendienstmitarbeiter auf der Baustelle und das Pendant im Innendienst. Durch dieses Team garantieren wir bestmögliche Betreuung und Service. Nach dem Verkauf ist noch Zustellung wichtig: schnell und verlässliche. Wir sind durch unsere viele Standorte gut aufgestellt und relativ konkurrenzlos.</p>	<p>wichtig für eine starke Kundenbindung. Durch Preiskämpfe kein starker Spielraum vorhanden. Teamarbeit von Außen- und Innendienst für bestmögliche Betreuung. Reibungslose Abwicklung der Lieferung wichtig. After Sales Betreuung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierungen</li> <li>• geringe Margen</li> <li>• Kundenbeziehungen</li> <li>• Teamarbeit Außendienst mit Innendienst</li> <li>• Logistik</li> </ul>
IPW H	36-40	14	<p>Durch E-Commerce werden in erster Linie Kunden des Privatbereiches angesprochen sowie junge Leute und Gruppen die sehr stark den Preis fokussiert. Auch Technik affine Menschen werden durch einen Web-Shop eingefangen.</p>	<p>Junges Publikum, Preis fokussiertes Publikum, Technik affine Menschen aus dem Privatbereich werden durch Web-shop Lösungen angesprochen.</p>	<p>K14: Neue Kundengruppen durch weitere Absatzkanäle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatkunden</li> <li>• junge Kunden</li> <li>• Preis fokussierten Kunden</li> <li>• Technik affine Kunden</li> </ul>

### 11.3. Kategoriebeschreibung

Kategorie	Subkategorie	Reduktion
1		Ausrichtung der Händler
2		Kundengruppen des Baustoffhandels
3		Entwicklung des stationären Handels
4		Herausforderungen durch Veränderung im Baustoffhandel
	4.a.	E-Commerce und Onlinehändler
	4.b.	No-paper – Digitalisierung
	4.c.	Kannibalisierung – Preisverfall im Internet
	4.d.	Veränderungen im Baustoffhandel, welche nicht ursächlich mit Technologien im Zusammenhang stehen
5		Neue Vertriebswege
	5.a.	Chancen durch E-Commerce und Digitalisierung
	5.b.	Sonstige Überlegungen der Baustoffbranche
6		Veränderungen im letzten Jahrzehnt



7		Auswirkungen von MC und Online-Händlern im Baustoffhandel
8		Vorteile und Nachteile von MC
	8.a.	Vorteile von E-Commerce
	8.b.	Nachteile von E-Commerce
	8.c.	Katalog
9		Stellungnahmen zum Thema Online-Shop
	9.a.	Online-Shop in Betrieb bzw. Wahrnehmung als Potenzial
	9.b.	Aktuell kein Webshop bzw. differenzierte Meinung zu Webshops
	9.c.	Kein Webshop geplant
10.		Online-Händler: Warum es nicht mehr ohne geht
	10.a.	Strategische Entscheidungen
	10.b.	Herausforderungen und Schwierigkeiten
11.		Stärken des stationären Handels

	11.1.	Fachberatung und Service
	11.2.	Logistik und Fuhrpark
12.		Bedürfnisse der Kunden
	12.a.	Formen der Beratung
	12.b.	Neue Technologien
	12.c.	Trends bei den Kunden
13.		Vertriebsmannschaft
	13.a.	Vertriebsstrategien
14.		Neue Kundengruppen durch weitere Absatzkanäle