



# Vertriebskanäle des Werkzeughandels: Bedeutung verschiedener Kanäle und ihre Entwicklungstendenzen

Frank Tubbesing

1	Einleitung.....	164
2	Begriffe und Grundlagen.....	166
3	Untersuchung zu Bedeutung und Entwicklungstendenzen verschiedener Vertriebskanäle im Werkzeughandel .....	172
4	Diskussion und Zusammenfassung .....	188
5	Anhang.....	190
6	Literatur .....	199

## *Abstract:*

*Während viele Branchen wie zum Beispiel der Textileinzelhandel bereits seit längerer Zeit online sehr aktiv sind, zeigt sich in anderen Branchen noch eine Zurückhaltung bei der Ausnutzung unterschiedlicher Vertriebskanäle. Aufgrund divergierender Ansichten zur Nutzung verschiedener Vertriebskanäle im Werkzeughandel stellt sich die Frage, welche Vertriebskanäle der Werkzeughandel derzeit grundsätzlich nutzt, und welche Relevanz die jeweiligen Kanäle dabei haben. Das Forschungsprojekt legt dar, wie sich mithilfe einer qualitativen Analyse auf Basis von Experteninterviews und einer Delphi-Studie das Themenfeld der Vertriebskanäle im Werkzeughandel strukturieren lässt.*

JEL Classification: M100

Keywords: Vertriebskanäle im Werkzeughandel, Distribution channels in the tool trade

## 1 Einleitung

Das Informations- und Kaufverhalten von Kunden hat sich in den vergangenen Jahren einhergehend mit der starken Verbreitung und Nutzung von Internet und Smartphones verändert.<sup>1</sup> Während Kunden im „klassischen“, durch den stationären Handel geprägten, Kaufprozess zunächst für die Produktsuche einen Anbieter wählten und sich von diesem vor Ort bei der Wahl des richtigen Produktes unterstützen ließen, ist der Ablauf heute ein anderer.<sup>2</sup> Zusätzlich zum stationären Einkaufskanal nutzen Kunden heute diverse unterschiedliche Kanäle. Der Kaufentscheidungsprozess ist aktuell stark durch die Nutzung digitaler Medien geprägt. Besonders in der Phase vor dem Kauf wird das Internet für die Informationssuche genutzt. Dazu werden unterschiedlichste Quellen wie Herstellerseiten, Testberichte, Kundenrezensionen oder Produktbewertungsseiten herangezogen.<sup>3</sup> Dadurch entsteht ein Kaufprozess, bei dem zuerst Informationen über ein Produkt im Internet gesucht werden, woraufhin dann eine Entscheidung für ein Produkt getroffen wird bevor ein Händler ausgewählt wird. Somit kommt es, anders als im „klassischen“ Kaufprozess, zu einer Entkopplung von Point of Decision und Point of Sale.<sup>4</sup>

Während viele Branchen wie beispielsweise der Textileinzelhandel bereits seit längerer Zeit online sehr aktiv sind und vermehrt auf Omni-Channel-Konzepte setzen,<sup>5</sup> zeigt sich in anderen Branchen noch eine stärkere Zurückhaltung bei der Ausnutzung unterschiedlicher Vertriebskanäle. Dies trifft auch auf den B2B-Handel mit Werkzeugen zu.<sup>6</sup> Das ist u. a. darauf zurückzuführen, dass im Werkzeughandel Skepsis gegenüber einem Onlinevertrieb von Werkzeugen herrscht. So wird beispielsweise betont, dass Käufer Wert darauf legen, Werkzeuge vor dem Kauf anzufassen und somit ein Verkauf im stationären Handel bevorzugt werden sollte.<sup>7</sup> Eine KPMG-Studie, die sich u. a. mit Baumarktartikeln befasst, zu denen auch Werkzeuge zählen, bestätigt, dass Kunden großen Wert auf Information und Beratung im stationären Geschäft legen. Das Fehlen des haptischen Erlebnisses im Geschäft wird

<sup>1</sup> Vgl. Hagberg/Jonsson/Egels-Zandén (2017), S. 264.

<sup>2</sup> Vgl. Zaharia (2013), S. 123, 127; Heinemann (2013), S. 11.

<sup>3</sup> Vgl. Pantano/Viassone (2015), S. 106.

<sup>4</sup> Vgl. Zaharia (2013), S. 123, 127; Heinemann (2013), S. 11.

<sup>5</sup> Vgl. Hagberg/Jonsson/Egels-Zandén (2017), S. 264.

<sup>6</sup> Vgl. KPMG (2012), S.58.

<sup>7</sup> Vgl. Stüber (2016), o.S.

vor diesem Hintergrund vielfach als Hinderungsgrund für einen Onlinevertrieb angeführt.<sup>8</sup>

Demgegenüber zeigt sich allerdings auch, dass Werkzeughändler erfolgreich andere Vertriebskanäle nutzen können. So bietet beispielsweise der Werkzeughändler Con-torion seine Produkte online an<sup>9</sup> und einige Unternehmen, wie Baumärkte, die auch Werkzeuge anbieten, haben mittlerweile zusätzlich zu ihren stationären Geschäften Onlinepräsenzen eröffnet.<sup>10</sup> Zudem wird darauf hingewiesen, dass gerade standardisierte Produkte, deren Eigenschaften sich verbal problemlos beschreiben lassen, sehr gut für ein Onlinegeschäft geeignet sind. Des Weiteren hat das Beispiel des Textilhandels gezeigt, dass Kunden durchaus bereit sind, Artikel über das Internet zu beschaffen, die online nur unzureichend darstellbar sind.<sup>11</sup> Deutlich wird zudem, dass Kunden ein hochwertiges digitales Serviceangebot, insbesondere in Bezug auf die Produktberatung, erwarten.<sup>12</sup>

Aufgrund dieser divergierenden Ansichten zur Nutzung verschiedener Vertriebskanäle im Werkzeughandel stellt sich die Frage, welche Bedeutung die unterschiedlichen zur Verfügung stehenden Vertriebskanäle für den Werkzeughandel aktuell haben und wie die künftige Entwicklung dieser Kanäle eingeschätzt werden kann. Da dazu aktuell keine Untersuchungen vorliegen, lässt sich eine Forschungslücke konstatieren. Eine systematische Analyse dieser Fragestellung scheint somit relevant.

Ziel ist es dementsprechend, die Bedeutung unterschiedlicher Vertriebskanäle für den B2B-Werkzeughandel und deren Entwicklungstendenzen zu erarbeiten. Somit steht die Beantwortung der folgenden zentralen Fragenstellungen im Fokus dieses Artikels:

- (1) Welche Vertriebskanäle haben aktuell die größte und welche die geringste Bedeutung im Werkzeughandel?
- (2) Welche Entwicklungstendenzen lassen sich hinsichtlich der Bedeutung verschiedener Vertriebskanäle im Werkzeughandel für die Zukunft ableiten?

<sup>8</sup> Vgl. KPMG (2012), S. 57f.

<sup>9</sup> Vgl. Stüber (2016), o.S.

<sup>10</sup> Vgl. KPMG (2012), S. 57; KPMG (2016), S. 83.

<sup>11</sup> Vgl. KPMG (2012), S. 57f.

<sup>12</sup> Vgl. KPMG (2016), S. 83.

## 2 Begriffe und Grundlagen

### 2.1 Charakteristika und Besonderheiten des Werkzeughandels

*„Handel im institutionellen Sinne – auch als Handelsunternehmung, Handelsbetrieb oder Handlung bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist.“*<sup>13</sup> Mit Handel im funktionellen Sinne ist gemeint, dass Betriebe Waren beschaffen und diese ohne Be- oder Verarbeitung weiterveräußern.<sup>14</sup>

Handelsbetriebe können wiederum in unterschiedlichen Formen auftreten. Um diese Formen zu differenzieren, kann in Abhängigkeit von der Stellung eines Handelsbetriebes in der Handelskette zwischen Urerzeuger und Konsumenten zwischen Groß- und Einzelhandelsbetrieben unterschieden werden. Beim Großhandel werden Güter (sogenannte Handelsgüter) durch Marktteilnehmer vom Hersteller und an Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter, gewerbliche Verwender oder sonstige Institutionen mit Ausnahme privater Haushalte abgesetzt.<sup>15</sup> Beim Einzelhandel werden demgegenüber Waren an Endverbraucher vertrieben.<sup>16</sup>

Der Werkzeughandel nimmt eine Mittlerrolle zwischen Werkzeugproduzenten (sogenannten Hartwaren-Produzenten) und anderen produzierenden Betrieben wie Industrie und Handwerk ein. Aufgrund dieser Mittlerrolle wird auch von Produktionsverbindungshandel (PVH) gesprochen.<sup>17</sup> Dementsprechend kann der Werkzeughandel dem Großhandel sowie dem B2B-Handel zugeordnet werden, wenn auch in Einzelfällen ein Verkauf von Produkten an Endverbraucher erfolgt.

Der Werkzeughandel steht aktuell verschiedenen Herausforderungen gegenüber. Wie in vielen anderen Branchen, zeichnet sich auch im Werkzeughandel eine Nachfolgeproblematik ab. Weitere Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt, sind Konzentrationsprozesse sowie sinkende Margen. Des Weiteren zeigt sich, dass der ursprünglich klare Vertriebsweg (der PVH zwischen Werkzeugindustrie und Abnehmer) zunehmend verschwimmt, was u. a. auf die zunehmende Bedeutung von Baumärkten und deren Sortiment zurückzuführen ist. Zudem treten vermehrt branchenübergreifende Marktplätze wie Amazon und Ebay in den Markt ein. Sie gefährden die Marktanteile der Werkzeughändler und werden aufgrund ihrer Preisge-

<sup>13</sup> Liebmann/Zentes (2001), S. 4.

<sup>14</sup> Vgl. Müller-Hagedorn (2005), S. 2f.

<sup>15</sup> Vgl. Barth/Hartmann/Schröder (2015), S. 84ff; Liebmann/Zentes (2001), S. 6.

<sup>16</sup> Vgl. Schröder (2012), S. 17, 20.

<sup>17</sup> Vgl. Möller (2017), o.S.

staltung als Konkurrenz wahrgenommen. Auch Direktvertreiber (z. B. Hilti und Würth), die über ein großes eigenes Filialnetz verfügen, stellen ernstzunehmende Konkurrenten für den Werkzeughandel dar. Als besonders bedeutsam wird allerdings aktuell die Digitalisierung wahrgenommen, die eine digitale Transformation des Großhandels erfordert.<sup>18</sup>

## 2.2 Vertriebskanäle und ihre Ausprägungen im Überblick

Der Begriff des Vertriebskanals (zum Teil wird auch von Absatzkanal, Vertriebsweg oder Distributionskanal gesprochen)<sup>19</sup> wird in der Literatur nicht ganz eindeutig definiert. Meffert, Burmann und Kirchgeorg fassen unter den Begriff die ökonomischen, rechtlichen sowie kommunikativ-sozialen Beziehungen zwischen Personen, die am Verteilungs- bzw. Vertriebsprozess beteiligt sind.<sup>20</sup> Demgegenüber sagt Emrich aus, dass nur dann von einem Vertriebskanal gesprochen werden kann, wenn über diesen ein eigenständiger Vertrieb erfolgen kann. Das heißt, Kanäle, über die keinerlei vertriebliche Aktivitäten erfolgen und die sich in erster Linie darauf richten, dem Kunden durch Kommunikation oder Werbung Informationen zur Verfügung zu stellen, werden nach diesem Begriffsverständnis ausgegrenzt.<sup>21</sup> Vollmayr sagt aus, dass Vertriebskanäle die Schnittstelle zwischen Hersteller bzw. Händler und Kunden bildet. Vertriebskanäle setzen sich aus unterschiedlichen Personen, Abteilungen oder Institutionen zusammen, die Vertriebsaktivitäten für die vom Unternehmen angebotenen Produkte durchführen bzw. unterstützen.<sup>22</sup> Im Rahmen dieser Forschungsarbeit soll der Begriff Vertriebskanal in Anlehnung an Coughlan et al verstanden werden als „[...] *a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption.*“<sup>23</sup>

Vertriebskanäle lassen sich im Hinblick auf die Kontaktform und das Kontaktmedium differenzieren. So stehen beispielsweise der Außendienst eines Unternehmens sowie ein akquisitorisches Call-Center zwar jeweils in persönlichem Kontakt mit den Kunden, unterscheiden sich allerdings hinsichtlich des Kontaktmediums. Erfolgt ein Vertrieb über Filialen, ist es dem Kunden möglich, im Verkaufsumfeld nicht nur einen Verkäufer anzusprechen, sondern auch das physische Produkt in

<sup>18</sup> Vgl. Möller (2017), o.S.

<sup>19</sup> Vgl. Vollmayr (2014), S. 10.

<sup>20</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 544.

<sup>21</sup> Vgl. Emrich (2008), S. 7.

<sup>22</sup> Vgl. Vollmayr (2014), S. 10.

<sup>23</sup> Vgl. Coughlan et al (2008), S. 2.

Augenschein zu nehmen. Demgegenüber zeichnen sich der Versandhandel, Onlineshops sowie Direktmarketingkanäle dadurch aus, dass Produktinformationen ausschließlich unpersönlich (durch Kataloge, Internetportale oder E-Mails) bereitgestellt werden. Alle diese Vertriebskanäle bieten den Kunden unterschiedliche Vertriebsleistungen sowie einen individuellen Nutzungskomfort. Daraus lässt sich eine Differenzierung von Vertriebskanälen nach der Kontaktform (medial, persönlich oder stationär) ableiten.<sup>24</sup>

Neben der Differenzierung nach der Kontaktform können Vertriebskanäle zusätzlich nach Art der Vertriebsform in direkte und indirekte Vertriebskanäle unterteilt werden.<sup>25</sup> Direkte Vertriebskanäle zeichnen sich dadurch aus, dass die Herstellerunternehmen die Vertriebsleistungen selbst erbringen und keine externen Vertriebsseinheiten (Handel, Marktplätze) einschalten. Bei indirekten Vertriebskanälen wird der Produktverkauf durch externe Vertriebseinheiten übernommen. Diese schlagen dafür eine Handelsspanne auf die Einkaufspreise auf, um Kosten zu kompensieren und Gewinne zu erzielen.<sup>26</sup> Die folgende Tabelle verdeutlicht die Differenzierung von Vertriebskanälen nach direktem und indirektem Vertrieb sowie nach der jeweiligen Kontaktform.

<b>Kontaktform</b>	<b>Direkte Vertriebskanäle</b>	<b>Indirekte Vertriebskanäle</b>
<b>Medial</b>	E-Commerce-Shops, Portale und Marktplätze, M-Commerce, Telesales, Versandhandel	Online-Vertriebspartner, ausgelagerte Telesales
<b>Stationär</b>	Filialen, Vertriebsniederlassungen	Großhandel, Fachhandel, Einzelhandel
<b>Persönlich</b>	Außendienst, Key-Account-Team	Externe Handelsvertreter, Makler, Kommissionäre, Leihaußendienst, Systemintegratoren, Vertriebskooperationen

Tabelle 1: Differenzierung von Vertriebskanälen (Quelle: Vollmayr (2014), S. 11)

<sup>24</sup> Vgl. Vollmayr (2014), S. 10f; Rosenbloom (2007), S. 4ff.

<sup>25</sup> Vgl. Kabadayi/Eyoboglu/Thomas (2007), S. 195ff.

<sup>26</sup> Vgl. Vollmayr (2014), S. 11.

Welche der in Tabelle 1 dargestellten Vertriebskanäle grundsätzlich für den Handel relevant sind, konkretisiert Rothenstein wie folgt:<sup>27</sup>

- Außendienst/Innendienst (persönlicher Kontakt),
- Stationäres Geschäft,
- Eigener Onlineshop,
- Gedruckter Katalog (Papierform),
- Elektronischer Katalog,
- Stationärer Showroom,
- Marktplatz (Handelsplattform).

Wannenwetsch ergänzt die oben genannten Kanäle für den Handel um sogenannte elektronische Kataloge.<sup>28</sup>

Ein Außendienst zeichnet sich dadurch aus, dass Unternehmensvertreter die Kunden persönlich aufsuchen. Der Außendienst zählt zu den direkten Vertriebskanälen. Er wird vom Kunden bevorzugt, wenn der Informationsbedarf für die Produkte sehr hoch ist und wenn es sich um innovative und/oder technisch komplexe Produkte handelt. Auch wenn technische oder sonstige Anpassungen an Kundenbedürfnisse erforderlich sind, werden direkte Vertriebskanäle wie der Außendienst vom Kunden präferiert.<sup>29</sup>

Ein stationäres Geschäft bzw. Ladengeschäft ist ein physischer Marketingkanal, Pantano und Viassone weisen darauf hin, dass dieser Kanal heute nicht mehr nur einen Face-to-Face-Kontaktpunkt darstellt, an dem Konsumenten die Leistungen und Produkte eines Unternehmens erhalten, sondern auch eine Art interaktiven Touch-Point bildet, der als unterstützender Service aufgefasst werden kann. So kann ein Geschäft als eine Art Guide während des Einkaufs wirken und den Einkaufsprozess und das Einkaufserlebnis beeinflussen.<sup>30</sup> Kunden können in stationären Geschäften Beratung in Anspruch nehmen, Produkte testen und diese sofort mitnehmen.<sup>31</sup>

In eigenen Onlineshops bieten Händler Waren auf einer eigenen Webseite zum Verkauf an.<sup>32</sup> Sie zeichnen sich durch eine physische Distanz zum Kunden aus. On-

<sup>27</sup> Vgl. Rothenstein (2016), S. 6.

<sup>28</sup> Vgl. Wannenwetsch (2014), S. 209.

<sup>29</sup> Vgl. Vollmayr (2014), S. 13.

<sup>30</sup> Vgl. Pantano/Viassone (2015), S. 107.

<sup>31</sup> Vgl. Vollmayr (2014), S. 14.

<sup>32</sup> Vgl. Wannenwetsch (2014), S. 209.

lineshops haben, wie andere Onlinekanäle auch, den Vorteil, dass sie rund um die Uhr zugänglich sind. Zudem zeichnen sie sich im Vergleich zu direkten Vertriebskanälen in der Regel durch eine höhere Marktabdeckung aus. Des Weiteren sind Onlineshops in der Lage, sowohl umfassende als auch aktuelle Produktinformationen zu sehr geringen Personalkosten verfügbar zu machen.<sup>33</sup>

Gedruckte Kataloge sind vom Grundprinzip den Onlineshops ähnlich. Im Unterschied zu diesen ermöglichen sie allerdings keine direkten Bestellungen, sondern erfordern vom Kunden das Ausfüllen eines Bestellscheins oder die telefonische Aufgabe der Bestellung.

Elektronische Kataloge kommen in der Regel zum Einsatz, wenn Unternehmen mit Zulieferern oder Händlern Rahmenverträge schließen. Die Unternehmen nehmen die Produkte der Händler dann in interne Kataloge auf, sodass Güter über sogenannte Desktop-Purchasing-Systeme beschafft werden können.<sup>34</sup>

Im stationären Showroom sind Produkte eines Unternehmens ausgestellt, in der Regel jeweils nur einmal. Kunden haben dort die Möglichkeit, Produkte anzusehen, auszuprobieren und zu testen. Gleich kaufen und mitnehmen können sie sie dort allerdings nicht. In der Regel gibt es die Möglichkeit, die ausgestellten Produkte beispielsweise per Smartphone im Showroom direkt zu bestellen und dann liefern zu lassen.<sup>35</sup>

Marktplätze dienen der Transaktionsabwicklung zwischen Geschäftspartnern. Marktplätze gibt es für verschiedene Bereiche, also sowohl im B2B-, dem B2C- oder auch dem C2C-Bereich. Im B2B-Bereich werden Hersteller, Zulieferer, Händler und Kunden miteinander verbunden.<sup>36</sup> Ein Beispiel ist in diesem Kontext die Beschaffungsplattform Mercateo, die Geschäftskunden den Zugang zu einem Marktplatz mit über 10 Millionen Artikeln von über 15.000 Herstellern bietet.<sup>37</sup> Der Business-to-Business-Marktplatz von Mercateo arbeitet auf Basis von modularen, webbasierten E-Procurement-Lösungen und bietet damit eine Infrastruktur, auf der sich Hersteller, Lieferanten, Einkäufer sowie Dienstleister vernetzen und untereinander Transaktionen vornehmen können.<sup>38</sup>

<sup>33</sup> Vgl. Vollmayr (2014); S. 14.

<sup>34</sup> Vgl. Wannenwetsch (2014), S. 210.

<sup>35</sup> Vgl. Zimmer (2012), o.S.

<sup>36</sup> Vgl. Wannenwetsch, 2014), S. 210.

<sup>37</sup> Vgl. Mercateo (2018a), o.S:

<sup>38</sup> Vgl. Mercateo (2018b), o.S.

Meffert, Burmann und Kirchgeorg weisen darauf hin, dass sich die meisten Unternehmen nicht mehr nur auf einen Absatzkanal konzentrieren, sondern vielmehr auf einen sogenannten Mehrkanalvertrieb (auch Multi-Channel-Distribution) setzen, bei dem sie verschiedene Absatzkanäle parallel nutzen. Dies führen sie auf das weitreichend durch die Digitalisierung verursachte und veränderte Konsum- und Medien-nutzungsverhalten auf Seite der Nachfrager zurück. Zudem gehen sie davon aus, dass der Einsatz verschiedener Vertriebskanäle einen Einfluss auf das Kaufverhalten hat.<sup>39</sup>

### **2.3 Vertriebskanäle im Werkzeughandel: Zusammenführung der Themenfelder**

Jeder Vertriebskanal hält für den Kunden unterschiedliche Zusammenstellungen von Vertriebsleistungen bereit und verursacht dem Anbieter unterschiedliche Kosten. Der Nutzen eines Vertriebskanals für ein Unternehmen hängt u. a. von den Anforderungen der Kunden an Produkte und Vertriebsleistungen, der zugrunde liegenden Situation, den Kaufgewohnheiten und der bisherigen Vertriebskanalnutzung der Kunden ab.<sup>40</sup> Manicoba da Silva nennt als weitere Determinanten, die ausschlaggebend für einen bestimmten Vertriebskanal sind, u. a. das Marktpotenzial und die geografische Konzentration eines Unternehmens, die Verkaufsfrequenz eines Produktes, das erforderliche Ausmaß technischen Wissens für den Verkauf und die Wartung des Produktes sowie die Bedeutung der Produktverfügbarkeit für den Kunden.<sup>41</sup> Ansari, Mela und Neslin sagen in diesem Kontext aus, dass der Nutzen unterschiedlicher Kanäle sogar innerhalb ähnlicher Kundensegmente variieren kann.<sup>42</sup> Um den unterschiedlichen Kundenerwartungen gerecht werden zu können, setzen somit viele Unternehmen auf Vertriebssysteme mit mehreren Kanälen (Multi-Channel-Vertriebskanäle).<sup>43</sup> Dabei stellt sich die Frage, wie viele und welche Kombination von Vertriebskanälen für ein Unternehmen am besten geeignet ist.<sup>44</sup>

Vor diesem Hintergrund lässt sich für das Betrachtungsobjekt „Werkzeughandel“ ableiten, dass für diesen besonderen Bereich der Handelsbranche bestimmte Vertriebskanäle bzw. bestimmte Kombinationen von Vertriebskanälen besonders bedeutsam sind, während andere Kanäle weniger zu den Angeboten der Branche und

<sup>39</sup> Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2012), S. 558.

<sup>40</sup> Vgl. Vollmayr (2014), S. 14.

<sup>41</sup> Vgl. da Silva (2015), S. 5f.

<sup>42</sup> Vgl. Ansari/Mela/Neslin (2008), S. 60f.

<sup>43</sup> Vgl. Vollmayr (2014), S. 14.

<sup>44</sup> Vgl. Frazier/Shervani (1992), S. 218.

den Anforderungen der Kunden von Werkzeughändlern passen. Gleichwohl lässt sich feststellen, dass es hinsichtlich der Fragestellung, welche Vertriebskanäle im Handel allgemein genutzt und wie sie kombiniert werden, zwar Untersuchungen gibt,<sup>45</sup> konkret für den Bereich des Werkzeughandels bislang aber noch keine Studien vorliegen.

Aus diesem Grund soll mittels der nachfolgend skizzierten Untersuchung ein erster Einblick in die im Werkzeughandel vornehmlich genutzten Vertriebskanäle, deren Kombination sowie deren Entwicklungstendenzen erarbeitet werden.

### **3 Untersuchung zu Bedeutung und Entwicklungstendenzen verschiedener Vertriebskanäle im Werkzeughandel**

#### **3.1 Forschungsdesign**

##### **Experteninterviews**

Da es in der wissenschaftlichen Fachliteratur keine weiterführenden Untersuchungen zur Bedeutung von Vertriebskanälen im Werkzeughandel gibt, wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, die darauf abzielt, diesbezüglich Erkenntnisse zu gewinnen.

Die Wahl einer Erhebungsmethode muss zum Untersuchungsziel einer Arbeit passen.<sup>46</sup> Dementsprechend ist an dieser Stelle eine geeignete Methodenwahl zu treffen. Nach Atteslander kann zunächst zwischen einer qualitativen und einer quantitativen Vorgehensweise gewählt werden.<sup>47</sup>

Aufgrund der formulierten Zielsetzung scheint eine qualitative Vorgehensweise sinnvoll, da ein qualitativer Forschungsansatz stärker als quantitative Forschung die Möglichkeit von Deskription und Interpretation schafft.<sup>48</sup> Zudem kann ausgesagt werden, dass qualitative Forschung das Verstehen in den Vordergrund stellt.<sup>49</sup> Da es darum geht, die Bedeutung verschiedener Vertriebskanäle für den Werkzeughandel zu verstehen, wird ein qualitatives Untersuchungsdesign gewählt.

Berücksichtigt werden muss dabei auch, dass qualitative Untersuchungen Informationen zu einer relativ geringen Fallzahl liefern, was den Anspruch auf Verallgemeinerung gegenüber quantitativen Untersuchungen einschränkt. Da qualitative

<sup>45</sup> Vgl. u.a. Pantano/Viassone (2015), S. 106ff; Rosenbloom (2007), S. 4ff.

<sup>46</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 321.

<sup>47</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 79ff, 120ff, 196ff, 215ff.

<sup>48</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 19.

<sup>49</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 245.

Erhebungen keine statistische Generalisierbarkeit anstreben, sondern auf eine analytische Generalisierbarkeit ausgerichtet sind, können sie für die Erreichung der Zielsetzung dieser Arbeit, insbesondere vor dem Hintergrund, dass zum Themenfeld bislang keine Untersuchungen identifizierbar sind, als geeignet betrachtet werden.<sup>50</sup>

Als Untersuchungsmethode soll auf teilstrukturierte Interviews zurückgegriffen werden, die Face-to-Face durchgeführt werden. Diese Methode wird gewählt, da sie verschiedene Vorteile aufweist. So erlaubt sie dem Interviewer, nachzufragen und Themen, die sich im Gespräch ergeben, aufzugreifen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Interviews die Problemanalyse in den Vordergrund stellen.<sup>51</sup> Mithilfe von Interviews lassen sich Tatsachen aus den Wissensbeständen der Befragten erfassen.<sup>52</sup> Die (teilweise) Strukturierung der Interviews hilft bei dem Vergleich der verschiedenen Befragungen und erleichtert die Auswertung.<sup>53</sup> Face-to-Face-Interviews weisen zwar einen vergleichsweise hohen Zeitaufwand auf, haben allerdings den Vorteil, dass sie eine nur geringe Verweigerungs- und Abbruchquote aufweisen und die Befragten in der Regel „lange durchhalten“, so Brosius, Haas und Koschel. Daraus folgt eine hohe Qualität der Stichprobe.<sup>54</sup> Die Konzeption von Interviewleitfaden und Fragebogen erfolgt auf Basis der erarbeiteten theoretischen Grundlagen und zielt darauf ab, die Forschungslücke hinsichtlich der Bedeutung von Vertriebskanälen im Werkzeughandel zu bearbeiten. Ziel ist es, in den Interviews Erfahrungen, Meinungen und Wissen zu Vertriebskanälen, ihrer Relevanz und Entwicklungstendenzen im Werkzeughandel zu erheben. Befragt werden dazu Experten, die in Unternehmen des Werkzeughandels tätig sind oder in beratender Funktion für den Werkzeughandel agieren. Im Einzelnen werden in den Interviews die folgenden Themenblöcke behandelt:

- Aktuelle Nutzung von Vertriebskanälen im Unternehmen (welche werden aktuell grundsätzlich verwendet?)
- Entwicklung der Vertriebskanalnutzung über die Zeit (welche Kanäle gab es bei Unternehmensgründung, welche kamen im Zeitablauf hinzu?)
- Welcher Vertriebskanal ist (im Moment) für das Unternehmen am wichtigsten?

<sup>50</sup> Vgl. Yin (2009), S. 15; Pratt (2009), S. 856.

<sup>51</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 70.

<sup>52</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 333.

<sup>53</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 70.

<sup>54</sup> Vgl. Brosius/Haas/Koschel (2016), S. 109.

- Welcher Vertriebskanal hat aktuell die geringste Bedeutung für das Unternehmen?
- Wie sieht die optimale Vertriebskanalkombination für ein Unternehmen des Werkzeughandels aus?
- Wie wird sich die Vertriebskanalnutzung im Werkzeughandel zukünftig entwickeln?
- Welchen Aufgaben steht der Werkzeughandel im Kontext der Vertriebskanäle aktuell und künftig gegenüber?
- Welche Bedeutung hat das haptische Erlebnis beim Werkzeugkauf für die Vertriebskanalnutzung im Werkzeughandel?

Die Materialaufbereitung erfolgt durch die Protokollierung der Interviews. Die Auswertung erfolgt anhand des festgehaltenen Kommunikationsmaterials (die protokollierten Interviews) mithilfe von Zusammenfassungen. Mit der Technik der Zusammenfassung wird das gewonnene Material so reduziert, dass nur noch wesentliche Inhalte erhalten bleiben. Durch Abstraktion entsteht ein überschaubarer Korpus, der ein Abbild des Grundmaterials darstellt.<sup>55</sup> Dabei erfolgt die Reduktion des Materials mittels Selektion und Bündelung, sodass ein ausreichendes Abstraktionsniveau erreicht wird.<sup>56</sup> Die nachfolgende Abbildung stellt das Vorgehen bei der Auswertung und Aufbereitung der Interviewergebnisse im Überblick dar.

Mithilfe dieser qualitativen Vorgehensweise lässt sich ein (erstes) Abbild der Bedeutung von unterschiedlichen Vertriebskanälen für den Werkzeughandel sowie eine Einschätzung künftiger Entwicklungstendenzen der Nutzung verschiedener Vertriebskanäle ableiten. Das Untersuchungsergebnis kann als Basis für spätere weiterführende (ggf. quantitative) Untersuchungen dienen.

<sup>55</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 115f.

<sup>56</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 69f.

Fragenblock/ Kategorie	Interview- partner 1	Interview- partner 2	Interview- partner 3	Interview- partner...	Synopse/ Kernaussagen
Block 1	Aussagen zu Block 1 →	Aussagen zu Block 1 →	Aussagen zu Block 1 →	Aussagen zu Block 1 →	Zusammenfassung der Aussagen aller Befragten zu Kernaussagen
Block 2	Aussagen zu Block 2 →	Aussagen zu Block 2 →	Aussagen zu Block 2 →	Aussagen zu Block 2 →	Zusammenfassung der Aussagen aller Befragten zu Kernaussagen
Block 3	Aussagen zu Block 3 →	Aussagen zu Block 3 →	Aussagen zu Block 3 →	Aussagen zu Block 3 →	Zusammenfassung der Aussagen aller Befragten zu Kernaussagen
Block...	Aussagen zu Block ... →	Aussagen zu Block ... →	Aussagen zu Block ... →	Aussagen zu Block ... →	Zusammenfassung der Aussagen aller Befragten zu Kernaussagen

Tabelle 2: Muster der Interviewauswertung (Quelle: Eigene Darstellung)

### Delphi-Studie

Aufgrund einiger nach Auswertung der Interviews offen gebliebener Fragen insbesondere hinsichtlich der Theorie-Empirie-Verknüpfung sowie der Notwendigkeit, die erzielten Ergebnisse zu überprüfen, war es erforderlich, eine zusätzliche Untersuchungsstufe zu planen.

Zu diesem Zweck wurde auf eine Delphi-Befragung zurückgegriffen.

Die Delphi-Methode ist ein Verfahren, das genutzt werden kann, wenn ein und derselbe Expertenkreis zum wiederholten Male befragt werden soll. Dabei können Ergebnisse oder auch Schätzungen einem Expertenkreis zur Beurteilung vorgelegt werden.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Vgl. Atteslander (2003), S. 157.

Möglich sind hier zwei Untersuchungsansätze:<sup>58</sup>

1. Das klassische Vorgehen (Standard-Delphi) wird als Expertenbefragung in Form von Einzelbefragungen durchgeführt. Dabei wird nach jeder Befragungsrunde eine Rückkopplung durchgeführt. Bei diesem Vorgehen werden erzielte Ergebnisse anonymisiert und an die Befragungsteilnehmer zurückgemeldet. Anhand dieses Ansatzes können die Befragten ihre vorangegangenen Angaben prüfen und ggf. anpassen oder präzisieren. Mit diesem Vorgehen wird das Ziel verfolgt, schrittweise eine Konvergenz zu erreichen. Derartige Befragungen werden im Regelfall schriftlich mittels Fragebogen durchgeführt. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, die von den Experten einzuschätzenden Ergebnisse strukturiert und präzise zu formulieren. Sie müssen des Weiteren mit einem Bewertungsschema versehen werden. Die Ergebnisse der Befragungsrunde(n) werden abschließend ausgewertet.
2. Breitband-Delphi: Bei diesem Ansatz handelt es sich um eine Variation der klassischen Vorgehensweise. Anders als beim Standard-Delphi erfolgt hier eine Diskussion aller Expertenmeinungen und der Unterschiede zwischen ihnen in einer gemeinsamen Sitzung. Die Anonymität ist hierbei aufgehoben. Der Vorteil dieser Alternative liegt darin, dass sie erheblich weniger Zeit erfordert und der Konvergenzprozess deutlich kürzer ist. Gleichwohl ist anzumerken, dass diese Form der Delphi-Befragung oftmals problematischer zu realisieren ist, da es wesentlich davon abhängt, ob die Experten zu einer gemeinsamen Sitzung bereit sind und die dafür erforderliche zeitliche Verfügbarkeit vorliegt.

Aufgrund der in Bezug auf die Breitband-Delphi-Methode skizzierten Problematik der gleichzeitigen zeitlichen Verfügbarkeit, musste für die Untersuchung für diese Arbeit auf ein Standard-Delphi-Verfahren zurückgegriffen werden. Die zu befragenden Experten stammen nicht nur aus verschiedenen Unternehmen aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands, sondern sie sind auch aufgrund ihrer Führungsposition zeitlich erheblich eingebunden. Die Möglichkeit, alle zur gleichen Zeit am gleichen Ort für eine gemeinsame Diskussionsrunde zusammenzubringen, gab es dementsprechend nicht.

Vor diesem Hintergrund wurden auf Basis der erzielten Untersuchungsergebnisse aus den Interviews Thesen abgeleitet. Zu jeder These wurde abgefragt, inwieweit sie aus Sicht des Experten zutrifft. Dabei konnte zwischen den vier folgenden Möglichkeiten gewählt werden:

<sup>58</sup> Vgl. Motzel/Möller (2017), S. 63f.

1. Trifft voll zu,
2. Trifft zu,
3. Trifft vielleicht zu,
4. Trifft nicht zu.

Zusätzlich zu den auf den Ergebnissen basierenden Thesen wurden einige weiterführende Aussagen formuliert, mit denen ergänzende Erkenntnisse zu Themenbereichen gewonnen werden sollten, die durch die Antworten aus den Interviews nicht hinreichend abgedeckt wurden. Auch diese Thesen wurden mit der oben genannten Auswahlmöglichkeit versehen.

Der für die Delphi-Befragung eingesetzte Fragebogen findet sich im Anhang 2, die Auswertung der Delphi-Befragung wird im Anhang 4 dargestellt.

### 3.2 Ergebnisaufbereitung

Im Rahmen dieser Ergebnisaufbereitung werden die Ergebnisse aus den Interviews und der Delphi-Studie in Kombination betrachtet.

Befragt wurden sechs Personen, die direkt in einem Unternehmen des Werkzeughandels tätig sind in der Funktion als Bereichsleiter, Prokurist, Geschäftsführer oder Gesellschafter mit jeweils langjähriger Berufserfahrung. Ein weiterer Befragter stammte aus dem Unternehmensberatungsbereich. Dieser lieferte einen „Blick von oben“ auf das Gesamtbild des Werkzeughandels und dessen Vertriebskanäle. Bis auf eine Ausnahme bewegten sich alle Befragten in der Altersgruppe zwischen 40 und 65 Jahren.<sup>59</sup>

Hinsichtlich der aktuellen Verwendung von Vertriebskanälen zeichnen alle Befragten ein ähnliches Bild. Alle nannten neben einem stationären Geschäft, Außendienst/Innendienst, Onlineshop und elektronische Kataloge. Seltener, aber offenbar im Kommen sind Werkzeugausgabeautomaten. Social Media gibt es zwar, werden aber kaum verwendet. Eine Option, die ebenfalls genannt wird und den Befragten vertraut ist, ist das Onlinegeschäft via Plattform. Diese Option wird noch nicht von vielen verwendet. Ein Befragter nennt als weiteren Vertriebskanal eine Werkstatt für kundenindividuelle Lösungen.<sup>60</sup>

Abgeleitet werden kann hier die These, dass im Werkzeughandel aktuell in erster Linie die Vertriebskanäle stationäres Geschäft, Außendienst/Innendienst, Online-

<sup>59</sup> Vgl. Auswertung zur Frage 1.

<sup>60</sup> Vgl. Auswertung zur Frage 2.

shop sowie elektronische Kataloge zum Einsatz kommen. Diese These wurde im Rahmen der Delphi-Befragung geprüft. Alle Experten stimmten der These voll zu.<sup>61</sup>

Die Entwicklung der Vertriebskanäle von der Unternehmensgründung bis heute zeigt sich bei allen Befragten relativ ähnlich. Den Beginn bildete jeweils ein Ladengeschäft, das sich im Zeitablauf zu einem Fachmarkt wandelte. Den nächsten Schritt bildete in der Regel die Etablierung eines Außendienstes, vielfach in Kombination mit einem Innendienst. In einigen Fällen kam im nächsten Schritt die Nutzung von Papierkatalogen hinzu. Diese wurden zusammen mit den Verbänden NORDWEST oder EDE als professionelle Vertriebsunterlage entwickelt. Später erfolgte dann der Aufbau von Webpräsenzen (im ersten Schritt nur Firmenpräsentationen und aufbauend darauf dann die Entwicklung von Online-shops). Elektronische Kataloge, die eine Anbindung an das ERP-System der Kunden zulassen, folgten. Einige Unternehmen testen aktuell sogenannte Werkzeugausgabeautomaten sowie die Nutzung von Plattformen (Marktplatzanbieter) wie Mercateo.<sup>62</sup>

Die folgende Abbildung stellt die zeitliche Entwicklung der Vertriebskanalnutzung auf Basis der in den Interviews skizzierten Entwicklung des Werkzeughandels im Überblick dar.

Um zu überprüfen, inwieweit diese abgeleitete Entwicklung von den Experten bestätigt wird, wurde diese Abbildung in der Delphi-Befragung dargestellt. Die skizzierte Entwicklung wird von den Experten als zutreffend gewertet (fünf Experten bewerteten sie mit „trifft zu“, ein Experte mit „trifft voll zu“)<sup>63</sup>

Aus den Interviews ließ sich im Hinblick auf die Werkzeugausgabeautomaten die folgende These ableiten: Werkzeugausgabeautomaten werden zurzeit nur vereinzelt genutzt, ihnen wird aber für die Zukunft eine wachsende Bedeutung zukommen. Diese These wurde in der Delphi-Befragung geprüft. Die These wurde bestätigt (zwei Experten bewerteten sie mit „trifft voll zu“, vier Experten mit „trifft zu“).

Neben den Werkzeugausgabeautomaten wurden Plattformlösungen ebenfalls als künftig bedeutsamer werdende Ansätze für den Werkzeughandel genannt.<sup>64</sup> In diesem Kontext wurde die These formuliert, dass das Onlinegeschäft via Plattform (z. B. Mercateo) im Werkzeughandel zurzeit noch wenig genutzt wird, künftig aber

<sup>61</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 1).

<sup>62</sup> Vgl. Auswertung Frage 3.

<sup>63</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 9).

<sup>64</sup> Vgl. Auswertung Frage 3.

an Bedeutung gewinnen wird. Diese These bewertete ein Experte mit „trifft voll zu“, vier bewerteten sie mit „trifft zu“ und einer mit „trifft vielleicht zu“.<sup>65</sup>

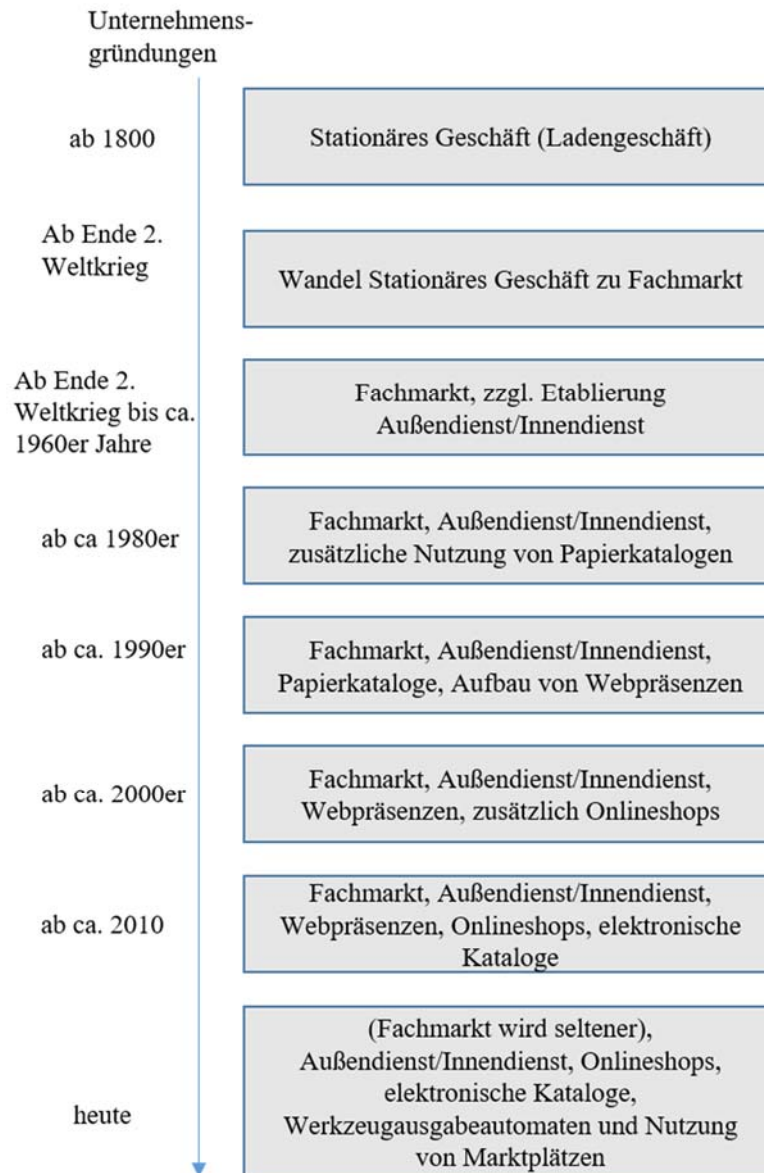


Abbildung 1: Entwicklung der Vertriebskanalnutzung des Werkzeughandels im Zeitablauf (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Auswertung der Frage 3)

Hinsichtlich der aktuell am bedeutsamsten Vertriebskanäle im Werkzeughandel lässt sich feststellen, dass der Außendienst in Kombination mit dem Innendienst bei allen Befragten die wichtigste Rolle einnimmt. Das wird mit den Umsatzanteilen, die derzeit auf den Außendienst entfallen, begründet. Diese liegen zwischen 70 %

<sup>65</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 4).

und 90 %. Die große Rolle des Außendienstes wird u. a. darauf zurückgeführt, dass die Branche sehr konservativ ist. Des Weiteren wird ausgesagt, dass die Produkte zum Teil mit Beratungsbedarf verbunden sind und die meisten Kunden den persönlichen Kontakt bevorzugen. Ein Befragter unterstreicht, dass der persönliche Kontakt auch deshalb wichtig ist, weil Wettbewerber wie Würth, die ihre Produkte per Direktvertrieb anbieten, auch auf persönliche Betreuung setzen.<sup>66</sup>

Aus diesem Ergebnis wurde folgende These abgeleitet: „Der Außendienst in Kombination mit dem Innendienst ist zum jetzigen Zeitpunkt der wichtigste Vertriebskanal im Werkzeughandel“. Dieser These stimmten fünf der Experten mit „trifft voll zu“ zu, ein Experte wertete sie mit „trifft zu“.<sup>67</sup>

Überdies sollte die Anmerkung des einen Befragten zu den Direktvertreibern überprüft werden, so dass die folgende These aufgestellt wurde: „Direktvertreiber, wie Hilti und Würth stehen in Konkurrenz zum Werkzeughandel und gefährden die Marktanteile des Werkzeughandels.“ Die Befragten stimmten dieser These mit „trifft voll zu“ (fünfmal) bzw. „trifft zu“ (einmal) zu.<sup>68</sup>

Es wird dabei auch darauf hingewiesen, dass sich andere Kanäle derzeit weiterentwickeln. In diesem Kontext werden insbesondere elektronischen Katalogen und Werkzeugausgabeautomaten erhebliche Potenziale beigemessen. Ein Befragter unterstreicht in Bezug auf elektronische Kataloge, dass diese bedeutsamer werden, da sie eine direkte Integration von Bestelldaten in das ERP-System eines Unternehmens ermöglichen, was dazu führen kann, dass Prozesse optimiert und Kosten eingespart werden.<sup>69</sup> Hieraus ergab sich die folgende These: „Elektronische Kataloge werden zukünftig für den Vertrieb im Werkzeughandel erheblich an Bedeutung gewinnen.“ Hier stimmten vier Experten der These mit „trifft voll zu“ und zwei mit „trifft zu“.<sup>70</sup>

Am wenigsten Bedeutung haben nach Aussage der Interviewten zurzeit das stationäre Geschäft sowie Social-Media-Engagements. Die Bedeutung der stationären Geschäfte ist im Zeitablauf immer geringer geworden. Die Befragten weisen darauf hin, dass Industriekunden die Läden gar nicht mehr besuchen und die Handwerkskunden auch nur noch sehr selten kommen. Oftmals wird das Geschäft nur noch als Abhol-Ort für Bestellungen genutzt. Die Privatkunden kommen zwar gelegentlich,

<sup>66</sup> Vgl. Auswertung Frage 4.

<sup>67</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 2).

<sup>68</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (Zusatzthese 3)

<sup>69</sup> Vgl. Auswertung Frage 4.

<sup>70</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 5).

gehören aber nicht zur Zielgruppe des Werkzeughandels. Insgesamt ist der Umsatz über die stationären Geschäfte seit Jahren rückläufig. Die Umsatzanteile der Ladengeschäfte sind im Vergleich zu den anderen Kanälen die niedrigsten. Ein Befragter spricht von einem Umsatzanteil von maximal 5 %. Infolge der abnehmenden Bedeutung der stationären Geschäfte haben Werkzeughändler bereits damit begonnen, durch Personalabbau und Verkaufsflächenreduktion Kosten zu senken. Es wird davon ausgegangen, dass dieser Kanal mittelfristig nicht mehr funktionieren wird, da keine Kunden mehr kommen.<sup>71</sup>

Aus diesen Befragungsergebnissen leitete sich die folgende These ab: „Die Bedeutung des stationären Geschäfts als Vertriebskanal für den Werkzeughandel verliert zunehmend an Bedeutung. Stationäre Geschäfte werden langfristig keine Bedeutung für den Vertrieb im Werkzeughandel haben und zunehmend verschwinden.“ Die Bewertung dieser These zeigt eine gewisse Uneinigkeit bei den Experten, während drei ihr mit „trifft zu“ zustimmen, sagen zwei aus, dass die These „vielleicht zutrifft“ und einer, dass sie „nicht zutrifft“.<sup>72</sup>

Ein Absatz über Social Media erfolgt ebenfalls kaum, sodass dieser Kanal ebenfalls von sehr geringer Bedeutung ist. Ein Befragter sagt aus, dass Social Media als „Zeitfresser“ gesehen werden. Ein anderer Befragter gibt zudem an, dass Onlineshops derzeit noch wenig von Bedeutung sind. Er führt dies sowie die geringe Bedeutung sozialer Medien auf die Handwerkskundschaft zurück, die lieber persönlich bestellt als über das Internet.<sup>73</sup>

In Bezug auf eine möglichst optimale Kombination von Vertriebskanälen für den Werkzeughandel lässt sich feststellen, dass die Interviewten eine parallele Nutzung von Außendienst/Innendienst und einem Online-Bestellmedium beim Kunden (Onlineshop und/oder elektronischer Katalog) als besonders sinnvoll werten. Als vorteilhaft wird zudem die Ergänzung dieser Kombination um Werkzeugautomaten gesehen. Wichtig ist allen Befragten ein Konzept, dass dazu beitragen kann, Prozesskosten in der Bestellabwicklung beim Kunden zu reduzieren (z. B. durch Anbindung bzw. Schnittstellen zum ERP-System).<sup>74</sup>

Hieraus ergab sich die folgende These: „Aktuell besteht die optimale Vertriebskanalkombination des Werkzeughandels aus Außendienst, Innendienst und einem Online-Bestellmedium (Onlineshop, Plattform oder elektronischer Katalog).“ Diese

<sup>71</sup> Vgl. Auswertung Frage 5, Auswertung Frage 4.

<sup>72</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 6).

<sup>73</sup> Vgl. Auswertung Frage 5.

<sup>74</sup> Vgl. Auswertung Frage 6.

These bewerteten vier der Experten mit „trifft voll zu“ und zwei Experten mit „trifft zu“. <sup>75</sup>

Grundsätzlich sollte eine Kombination von Vertriebskanälen im Werkzeughandel so gestaltet sein, dass der Außendienst weiterhin die persönliche Beratung beim Kunden vornimmt, sich die tatsächlichen Bestellungen durch den Kunden aber vermehrt auf Onlinekanäle verlagern. Ein Befragter beschreibt in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, dass ein Onlinezugang nach vorheriger Beratung durch den Außendienst konkret auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten ist. Das heißt, dass die online dargestellten Produkte kundenindividuell zusammengestellt sind, sodass für den jeweiligen Kunden nur die Produkte aufgeführt werden, die dieser auch benötigt. <sup>76</sup>

Hinsichtlich der Entwicklungstrends von Vertriebskanälen im Werkzeughandel kann festgestellt werden, dass Onlinelösungen wesentlich an Bedeutung gewinnen werden, was u. a. auf einen anstehenden Generationenwechsel in den Unternehmen zurückgeführt wird. <sup>77</sup> Diese Feststellung wird im Rahmen der Delphi-Befragung mit folgender These überprüft: „Onlinekanäle werden künftig für den Vertrieb des Werkzeughandels wesentlich an Bedeutung gewinnen. Diese These wird von den Experten bestätigt (fünf Experten bewerten sie mit „trifft voll zu“ und einer mit „trifft zu“). <sup>78</sup>

Es wird dennoch davon ausgegangen, dass Außen- und Innendienst ihre große Bedeutung behalten werden, wobei auch angemerkt wird, dass hier eine Veränderung der Rolle des Außendienstes erforderlich sein wird. Es werden künftig bessere Qualifikationen im Außendienst benötigt, zudem muss der Außendienst stärker die Rolle eines Prozessberaters wahrnehmen und Spezialist für das Onlinegeschäft werden. Dies wird damit begründet, dass es nicht mehr ausschließlich um ein Produkt geht, sondern vermehrt Prozessverbesserungen (in Bezug auf die Bestellabwicklung sowie logistische Prozesse) in den Mittelpunkt des Interesses beim Kunden rücken. <sup>79</sup>

Des Weiteren wird ausgesagt, dass das Angebot von Servicefunktionen wie Werkzeugausgabeautomaten an Bedeutung gewinnen wird. Ein Befragter betont zudem, dass Verbesserungen der Logistik erforderlich sein werden. <sup>80</sup>

<sup>75</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 7).

<sup>76</sup> Vgl. Auswertung Frage 6.

<sup>77</sup> Vgl. Auswertung Frage 7.

<sup>78</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 8).

<sup>79</sup> Vgl. Auswertung Frage 7.

<sup>80</sup> Vgl. Auswertung Frage 7.

Als wesentliche Herausforderung zeigt sich für den Vertrieb des Werkzeughandels nach Aussage der Befragten ein notwendiger Rollenwandel des Außendienstes vom Verkäufer zum Prozessoptimierer. Insbesondere die stärkere Fokussierung von Aus- und Weiterbildung des Außendienstes in Bezug auf Themen der Informationstechnologie wird künftig als unumgänglich gewertet.<sup>81</sup> Aus diesem aus den Interviews abgeleiteten Ergebnis ergibt sich die folgende These: „Die Schließung von Wissenslücken aufseiten des Werkzeughandels in Bezug auf Online-Vertriebskanäle stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Zukunft dar.“ Diese These wurde von vier Experten mit „trifft voll zu“ und von zwei Experten mit „trifft zu“ bewertet.<sup>82</sup>

Auch die Entwicklung ergänzender Dienstleistungskonzepte wird als wichtig erachtet. Die Befragten nennen hier z. B. Ansätze wie „mieten statt kaufen“, das Angebot zusätzlicher Wartungskonzepte und Finanzierungsmodelle sowie Konsignationsläger.<sup>83</sup>

Des Weiteren werden die Schließung derzeit noch bestehender Wissenslücken des Werkzeughandels im Hinblick auf den Onlinehandel sowie die Lösung der Schnittstellenproblematik zwischen Onlineshops und ERP-Systemen als wichtige Aufgaben gesehen, die noch zu lösen sind.<sup>84</sup>

Zur Frage, inwieweit die Bedeutung des haptischen Erlebnisses des Kunden beim Werkzeugkauf die Vertriebskanalnutzung beeinflusst, sagten die Interviewten aus, dass die Haptik insgesamt an Bedeutung verliert. Da insbesondere Profikunden (Industrie- und Handwerksbetriebe) auf persönliche Produktvorstellungen durch den Außendienst zurückgreifen können oder die Produkte kennen und wissen, was sie wollen, spielt das haptische Erlebnis nur noch eine untergeordnete Rolle. Zudem ist es möglich, Bestellungen bei Nichtgefallen zurückzuschicken. Auch die abnehmende Frequenz im Fachmarkt spricht für die schwächer werdende Bedeutung der Haptik. Berücksichtigt werden sollte, dass Produkt- und Anwendungsberatung in diesem Bereich dennoch bedeutsam sind (Außendienst). Dabei will der Kunde das Produkt aber möglichst in seiner Arbeitsumgebung erleben und nicht im Fachmarkt. Insgesamt ist Haptik kein Hinderungsgrund für Onlinevertrieb.<sup>85</sup> Aus diesen Ergebnissen leitet sich die These ab, dass das haptische Erlebnis beim Werkzeugkauf aktuell kaum noch Bedeutung hat und die Vertriebskanalnutzung des Kunden nicht

<sup>81</sup> Vgl. Auswertung Frage 8.

<sup>82</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 10).

<sup>83</sup> Vgl. Auswertung Frage 8.

<sup>84</sup> Vgl. Auswertung Frage 8.

<sup>85</sup> Vgl. Auswertung Frage 9.

beeinflusst. In Bezug auf diese Aussage zeigt sich, dass die Experten größtenteils zustimmen (einmal „trifft voll zu“, viermal „trifft zu“). Ein Befragter ist unsicher und wertet die Aussage mit „trifft vielleicht zu“.<sup>86</sup>

Zum Abschluss der Befragung hatten die Interviewten die Möglichkeit, auf weitere Themen einzugehen, die ihnen im Kontext des Vertriebs des Werkzeughandels zusätzlich wichtig erscheinen. Dabei wurde u. a. darauf hingewiesen, dass die Lagerhaltungsfunktion im Werkzeughandel abnimmt. Das heißt, logistische Aufgaben werden von Zentrallagern übernommen und der Werkzeughandel selbst konzentriert sich auf den Kundenkontakt. Weiter wird unterstrichen, dass Werkzeugautomaten künftig als bedeutsamer Vertriebsweg gesehen werden. Ein Befragter stellt zudem die These auf, dass Amazon-Business-Modelle für den Werkzeughandel in Zukunft an Bedeutung gewinnen könnten.<sup>87</sup>

Insbesondere die Anmerkung eines Befragten zu den Amazon-Business-Modellen wurde als relevant erachtet und sollte deshalb einer weiteren Prüfung unterzogen werden. Aus diesem Grund wurde die These aufgestellt, dass zunehmend branchenübergreifende Marktplätze, wie Ebay und Amazon in den Werkzeughandelsmarkt eintreten und dass diese neuen Wettbewerber aufgrund ihrer Preisgestaltung ernstzunehmende Konkurrenz für den Werkzeughandel darstellen. Diese These wurde im Rahmen der Delphi-Studie bestätigt (fünf Befragte bewerteten sie mit „trifft voll zu“, einer mit „trifft zu“).<sup>88</sup>

Die einleitend thematisierte Problematik (Kapitel 1) hinsichtlich der Eignung von Online-Vertriebskanälen für Werkzeuge wurde im Rahmen der Delphi-Befragung nochmals aufgegriffen, da die Ergebnisse aus den Interviews bezüglich dieses Aspekts vertieft werden sollten. Zu diesem Zweck wurde in der Delphi-Befragung nochmals thematisiert, dass sich in der Literatur divergierende Ansichten zur Eignung des Onlinevertriebs von Werkzeugen finden. So wird einerseits ein Onlineverkauf als ungeeignet bewertet, da davon ausgegangen wird, dass für den Werkzeugkauf persönliche Beratung und das haptische Erlebnis ausschlaggebend sind. Andererseits gibt es aber auch die Ansicht, dass Online-Vertriebskanäle für den Werkzeugvertrieb problemlos nutzbar sind, da sich Werkzeuge nicht nur gut verbal beschreiben lassen, sondern auch die Möglichkeit besteht, eine digitale Produktberatung anzubieten. Die Experten zeigten hier eine eindeutige Meinung und bewerteten

<sup>86</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 11).

<sup>87</sup> Vgl. Auswertung Frage 10.

<sup>88</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (Zusatzthese 3).

den Onlinevertrieb als problemlos im Werkzeughandel einsetzbar (viermal „trifft voll zu“, zweimal „trifft zu“).<sup>89</sup>

Abschließend kann ausgesagt werden, dass die aus den Interviews abgeleiteten Ergebnisse sich im Rahmen der Delphi-Studie bestätigen ließen. Die Delphi-Studie untermauert somit die gewonnenen Erkenntnisse und führt in einigen Fällen zu weiteren Konkretisierungen. Keines der Ergebnisse musste aufgrund der Delphi-Studie verworfen werden.

Diese hier skizzierten Ergebnisse werden im nachfolgenden Kapitel vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2.2 dargestellten theoretischen Grundlagen sowie weiterführender theoretischer Erkenntnisse interpretiert und reflektiert.

### 3.3 Interpretation und Schlussfolgerungen

Die in Kapitel 1 aufgeführten divergierenden Ansichten zur Eignung von Werkzeugen für den Onlinevertrieb ließen sich weder in den Interviews noch in der abschließenden Überprüfung durch die Delphi-Befragung gleichermaßen für die Praxis feststellen. Vielmehr lässt sich festhalten, dass Werkzeuge als geeignet für den Onlinevertrieb betrachtet werden, zum einen, weil sie sich verbal gut beschreiben lassen und zum anderen, weil Onlinekanäle heute viele Möglichkeiten für Services wie eine digitale Beratung bieten. Untermauert wird diese Schlussfolgerung zudem dadurch, dass der größte Teil der Experten (fünf von sechs) davon ausgeht, dass das haptische Erlebnis keine wesentliche Bedeutung mehr hat und somit die Vertriebskanalnutzung der Kunden nicht beeinflusst. Lediglich ein Experte ist sich hinsichtlich dieser Frage nicht ganz sicher und sagt aus, dass die Aussage vielleicht zutrifft.<sup>90</sup>

Den aktuell bedeutendsten Vertriebskanal im Werkzeughandel bildet der Außendienst, was zum einen auf die Erklärungsbedürftigkeit bzw. die zum Teil erforderlichen Anpassungen der Produkte an Kundenbedürfnisse und zum anderen darauf zurückzuführen ist, dass die Branche und ihre Kunden eher konservativ sind.<sup>91</sup> Mit Blick auf die in Abschnitt 2.2 behandelten theoretischen Grundlagen zu Vertriebskanälen zeigt sich hier somit ein Fokus auf denjenigen Vertriebskanal, der aus Sicht der Werkzeughändler am besten zu den Kundenbedürfnissen passt. Damit wird der in Abschnitt 2.2 aus der Theorie abgeleitete Aspekt, dass der Nutzen und der Einsatz eines Vertriebskanals für ein Unternehmen u. a. von den Anforderungen der

<sup>89</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (Zusatzthese 1).

<sup>90</sup> Vgl. Auswertung Delphi-Befragung (These 11, Zusatzthese1).

<sup>91</sup> Vgl. Auswertung Frage 4.

Kunden an Produkte und Vertriebsleistungen abhängt,<sup>92</sup> und die daraus abgeleitete Annahme, dass für den Werkzeughandel nur bestimmte Vertriebskanäle zur Branche passen, unterstrichen.

Für die Zukunft wird davon ausgegangen, dass die hohe Bedeutung des Vertriebskanals Außendienst bestehen bleibt, allerdings wird auch angenommen, dass die Bedeutung von Onlinekanälen sowie innovative Ansätze wie beispielsweise Werkzeugautomaten zunehmen wird. Dass der Werkzeughandel, anders als viele andere Handelsbranchen, bislang vergleichsweise wenige Umsätze über Onlinekanäle generieren kann, wird wiederum damit begründet, dass die Branche als konservativ bezeichnet wird.<sup>93</sup> Zudem merken die Befragten größtenteils an, dass in Bezug auf das Onlinegeschäft Wissenslücken bestehen und ein Nachholbedarf konstatiert werden kann.<sup>94</sup> Dies unterstreicht auch eine Studie. So stellen Heinemann et al in einer umfassenden Untersuchung fest, dass die digitale Technik das Umfeld für den deutschen Großhandel verändert. Neben neuen Vertriebskanälen geht mit der Digitalisierung auch ein verändertes Kundenverhalten einher. Es kommt zudem zu veränderten Zahlungsströmen durch veränderte Geschäftsmodelle. Insgesamt steigt die Komplexität. Hinzu kommt, dass vermehrt digitale Wettbewerber wie Amazon, Mercateo oder Ebay in bestimmte Segmente des Großhandels vordringen. Durch diese neuen Wettbewerber kommt es dazu, dass die herkömmlichen Beziehungen zwischen Herstellern, Großhändlern, Fachhändlern und Verbrauchern durchbrochen werden und sich die klassische Aufgabenverteilung vermehrt auflöst. Diese digitalen Wettbewerber zeichnen sich dadurch aus, dass sie weitreichende Erfahrungen aus dem B2C-Geschäft mitbringen und damit einhergehend über einen erheblichen Wissens- und Infrastrukturvorsprung sowie hohe Logistikkompetenzen verfügen.<sup>95</sup> Damit treffen sie genau auf die aktuellen Problemfelder im Werkzeughandel. So wurde in der Befragung festgestellt, dass es Wissenslücken in Bezug auf den Onlinehandel und digitale Geschäftsmodelle gibt, dass aktuell eine Schnittstellenproblematik in Bezug auf die Integration verschiedener Kanäle vorliegt und Qualifikationsdefizite, insbesondere beim Personal, des Außendienstes vorliegen.<sup>96</sup> Damit können die im Kapitel 2.1. aus der Theorie abgeleitete Marktanteilsgefährdung sowie sinkende Margen für den Werkzeughandel als bestätigt betrachtet werden. Dementsprechend kann an dieser Stelle in Anlehnung an Heinemann et al die Not-

<sup>92</sup> Vgl. Vollmayr (2014), S. 14.

<sup>93</sup> Vgl. Auswertung Frage 2, Frage 3, Frage 4, Frage 7.

<sup>94</sup> Vgl. Auswertung Frage 7 und Frage 8.

<sup>95</sup> Vgl. Heinemann et al (2016), S. 3.

<sup>96</sup> Vgl. Auswertung Frage 7 und 8.

wendigkeit abgeleitet werden, möglichst schnell die vorliegenden Defizite zu beheben und auf die Herausforderungen der Digitalisierung zu reagieren, um langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass das Internet auch umfassende Chancen bietet, Kunden besser zu bedienen. Ein wesentliches Risiko besteht darin, diese Chancen nicht aufzugreifen. Insgesamt sollte ein Einstellungs- und Strategiewandel angestoßen werden.<sup>97</sup>

So zeigt die Antwort auf die Frage nach der Entwicklung der Vertriebskanäle im Zeitablauf, dass diese einem stetigen Wandel unterworfen sind. Während die Geschäftsgründung noch ausschließlich mit einem stationären Geschäft erfolgte und sukzessive weitere Kanäle hinzukamen, hat die Stellung des stationären Geschäfts bis heute stark an Bedeutung verloren. Es wird sogar prognostiziert, dass Ladengeschäfte künftig gar nicht mehr benötigt werden.<sup>98</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass die im Werkzeughandel eingesetzten Vertriebskanäle wesentlich von vorliegenden Rahmenbedingungen und Entwicklungen abhängen. Diese Bedingungen und Entwicklungen, so kann angenommen werden, sollten kontinuierlich beobachtet werden, sodass jeweils frühzeitige Anpassungen an erforderliche Veränderungen vorgenommen werden können.

Insgesamt zeigt sich, dass im Werkzeughandel eine Kombination weniger Vertriebskanäle, z. B. die Kombination Außendienst/Innendienst mit einem Onlinekanal und ggf. zusätzlichen Werkzeugautomaten, favorisiert werden.<sup>99</sup> Damit wird, so kann interpretiert werden, eine konkret auf die Charakteristika des Werkzeughandels und dessen Kunden zugeschnittene Multi-Channel-Strategie verfolgt. Anders als viele andere Unternehmen, die, wie Rosenbloom aussagt, eine größere Anzahl von Kanälen nutzen, da sie davon ausgehen, dass sie durch eine größere Anzahl von „Kunden-Touchpoints“ den Kontakt zu den Kunden erhöhen und dadurch den Verkaufserfolg steigern,<sup>100</sup> zeigt sich im Werkzeughandel eine starke Konzentration auf wenige Kanäle. Dies kann unter Berücksichtigung der Befragungsergebnisse zum einen darauf zurückgeführt werden, dass die Branche als konservativ gewertet wird,<sup>101</sup> sodass insbesondere eine umfassende Nutzung von verschiedenen Online- und Social-Media-Ansätzen nicht weit verbreitet ist. Zum anderen lässt sich aussagen, dass eine Ausnutzung diverser unterschiedlicher Kanäle zu einer gegenseitigen

<sup>97</sup> Vgl. Heinemann et al (2016), S. 3.

<sup>98</sup> Vgl. Auswertung Frage 3.

<sup>99</sup> Vgl. Auswertung Frage 6.

<sup>100</sup> Vgl. Rosenbloom (2007), S. 6.

<sup>101</sup> Vgl. Auswertung Frage 4.

„Kannibalisierung“ führen kann und dass zusätzliche Kanäle nicht unbedingt die „richtigen“ Kundensegmente ansprechen oder zur Gewinnung neuer Kunden führen. Hinzukommt, dass verschiedene Kanäle, die nicht hinreichend integriert sind, dazu führen können, dass die Kundenzufriedenheit sinkt und Kunden zur Konkurrenz abwandern.<sup>102</sup> Insbesondere den Aspekt, dass eine Integration von Kanälen wichtig ist, damit Kunden ohne Probleme zwischen diesen wechseln können,<sup>103</sup> haben auch die Interviewten angesprochen. So wurde u. a. betont, dass Schnittstellen zwischen Kanälen geschaffen werden müssen und dass der Außendienst hinsichtlich des Onlinegeschäfts besser ausgebildet werden muss.<sup>104</sup> Die im Werkzeughandel aktuell vorliegende Kombination von Vertriebskanälen scheint zum derzeitigen Zeitpunkt eine sinnvolle Mischung darzustellen, denn in Anlehnung an Rosenbloom lässt sich aussagen, dass der Kanalmix und nicht die Anzahl genutzter Vertriebskanäle von Bedeutung ist. *„So, it might be that it is not the number of Channels but the channel mix and how the customer base is affected by multi-channel strategy.“*<sup>105</sup> Auszusagen ist an dieser Stelle allerdings auch, dass der derzeit vorliegende Vertriebskanalmix im Werkzeughandel vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung nicht als eine endgültige Lösung betrachtet werden sollte, sondern vielmehr einen Status quo darstellt, der beobachtet und entsprechend der zukünftigen Entwicklung der Rahmenbedingungen weiterentwickelt und angepasst werden sollte. So erwähnen die Befragten einen anstehenden Generationenwechsel, der ggf. zu einer Verschiebung in der Bedeutung von Vertriebskanälen im bestehenden Kanalmix hin zu einem stärkeren Schwerpunkt von Onlinelösungen führen kann.<sup>106</sup>

#### 4 Diskussion und Zusammenfassung

Zielsetzung dieses Artikels war die Beantwortung der Frage, welche Vertriebskanäle für den Werkzeughandel aktuell die größte Bedeutung haben und wie die zukünftige Entwicklung der Vertriebskanäle eingeschätzt wird.

Festgestellt werden konnte, dass derzeit der Außendienst die größte Bedeutung als Vertriebskanal für den Werkzeughandel aufweist, die geringste Bedeutung haben derzeit die stationären Geschäfte, da mit ihnen nur noch ein sehr geringer Umsatzanteil erwirtschaftet wird. Hinsichtlich der künftigen Entwicklung ließ sich feststellen, dass eine Bedeutungszunahme von Onlinekanälen angenommen wird, wobei

<sup>102</sup> Vgl. Rosenbloom (2007), S. 6.

<sup>103</sup> Vgl. Pantano/Viossone (2015), S. 107.

<sup>104</sup> Vgl. Auswertung Frage 7, Auswertung Frage 8.

<sup>105</sup> Rosenbloom, 2007, S. 6.

<sup>106</sup> Vgl. Auswertung Frage 7.

mit Onlinekanälen nicht nur Onlineshops gemeint sind, sondern insbesondere solche Lösungen (z. B. elektronische Kataloge), die eine Integration in das ERP-System der Unternehmen ermöglichen. Zudem wird davon ausgegangen, dass sogenannte Werkzeugausgabeautomaten eine zukunftsfähige Lösung darstellen.

Grundlage dieses Artikels bildeten sechs Experteninterviews mit Personen aus dem Werkzeughandel. Ziel war es, einen ersten Eindruck sowie eine erste Systematisierung im Hinblick auf die Bedeutung der im Werkzeughandel genutzten Vertriebskanäle zu gewinnen. Somit ist im Zusammenhang auf die gewonnenen Erkenntnisse einschränkend anzumerken, dass diese auf Basis einer geringen Stichprobengröße entstanden sind. Sie sollten somit in weiterführenden Untersuchungen mit größeren Stichproben überprüft werden.

Um die Interviewergebnisse zu einem gewissen Maß absichern zu können, erfolgte eine zweite Befragungsrunde – Delphi-Befragung – bei der den in den Interviews befragten Experten die Ergebnisse in Thesenform zur Bewertung vorgelegt wurden. Diese Delphi-Befragung bestätigte die in den Interviews gewonnenen Ergebnisse weitgehend. Allerdings ist auch hier anzumerken, dass weitere Fragerunden mit immer weiter konkretisierten Ergebnissen hier ggf. zu weiteren bzw. noch präziseren Ergebnissen führen könnten.

Ergänzend ist anzumerken, dass die hier dargestellten Ergebnisse ausschließlich die Sicht des Werkzeughandels (B2B) selbst widerspiegeln. Um differenziertere Einblicke zu erhalten, wäre es für die Zukunft wünschenswert, die hier erarbeiteten Ergebnisse an den Ansichten der Kunden des Werkzeughandels zu spiegeln. Es wäre interessant festzustellen, welche Anforderungen die Kunden an die Vertriebskanäle des Werkzeughandels stellen und welche sie bevorzugt nutzen möchten. Damit könnte z. B. festgestellt werden, ob die vom Werkzeughandel unterstrichene Bedeutung des Außendienstes von den Kunden im gleichen Maße angenommen wird oder ob sich hier abweichende Ergebnisse zeigen würden.

Da es bislang keine umfassenden Untersuchungen zu den Vertriebskanälen des Werkzeughandels gibt, könnte diese Studie, die erste Einblicke zu dieser Thematik liefert, als Grundlage für weiterführende Forschungen genutzt werden.

## 5 Anhang

### Anhang 1: Interviewleitfaden

1. Einführung/Gesprächseinstieg
  - Kurze Erläuterung des Forschungsvorhabens (Thema und Zielsetzung)
2. Fragen zur Person des Interviewpartners
  - Name und Alter
  - Tätig im Werkzeughandel seit/alternativ Expertenstatus aufgrund von...
  - Tätigkeit in welchem Bereich/welcher Funktion
3. Welche Vertriebskanäle werden aktuell in Ihrem Unternehmen für den Werkzeugbetrieb eingesetzt?
4. Schildern Sie bitte kurz die Entwicklung der Vertriebskanalnutzung. Das heißt, welcher Kanal/welche Kanäle wurden zuerst genutzt, welche kamen im Zeitablauf hinzu?
5. Welchen Kanal halten Sie aktuell für besonders bedeutend? Bitte begründen Sie Ihre Ansicht.
6. Welchen Vertriebskanal halten Sie für den Werkzeughandel aktuell für am wenigsten bedeutsam? Bitte begründen Sie ihre Ansicht.
7. Gibt es Ihrer Ansicht nach eine optimale Kombination von Vertriebskanälen für den Werkzeughandel? Wie sähe diese aus? Bitte begründen Sie ihre Angaben.
8. Wie schätzen Sie die künftige Entwicklung hinsichtlich der Vertriebskanäle des Werkzeughandels ein? Welche werden Ihrer Ansicht nach an Bedeutung gewinnen, welche werden an Bedeutung verlieren? Bitte begründen Sie ihre Antwort.
9. Welche Aufgaben kommen im Kontext der Vertriebskanäle künftig auf den Werkzeughandel zu? (Was ist zu tun, wo gibt es Schwächen, was muss ggf. optimiert werden?)
10. Was ist Ihre Ansicht zu der Aussage, dass für Kunden beim Werkzeugkauf das haptische Erlebnis eine besonders wichtige Rolle spielt und damit einen Hinderungsgrund für einen Onlinevertrieb darstellt?
11. Abschluss des Interviews, ggf. Fragen nach Ergänzungswünschen durch den Befragten

## Anhang 2: Fragebogen Delphi-Befragung

### Teil 1: Überprüfung der aus den Interviews abgeleiteten Thesen

These 1: Aktuell kommen im Werkzeughandel die Vertriebskanäle

- Stationäres Geschäft,
- Außendienst/Innendienst,
- Onlineshop,
- Elektronische Kataloge

in Kombination zum Einsatz.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 2: Der Außendienst in Kombination mit dem Innendienst ist zum jetzigen Zeitpunkt der wichtigste Vertriebskanal im Werkzeughandel.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 3: Werkzeugausgabeautomaten werden zurzeit nur vereinzelt genutzt, ihnen wird aber für die Zukunft eine steigende Bedeutung zukommen.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 4: Das Onlinegeschäft via Plattform (z. B. Mercateo) wird im Werkzeughandel zurzeit noch wenig genutzt, es wird künftig aber an Bedeutung gewinnen.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 5: Elektronische Kataloge werden zukünftig für den Vertrieb im Werkzeughandel erheblich an Bedeutung gewinnen.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 6: Die Bedeutung des stationären Geschäfts als Vertriebskanal für den Werkzeughandel verliert zunehmend an Bedeutung. Stationäre Geschäfte werden langfristig keine Bedeutung mehr für den Vertrieb im Werkzeughandel haben und zunehmend verschwinden.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 7: Aktuell besteht die optimale Vertriebskanalkombination des Werkzeughandels aus Außendienst, Innendienst und einem Online-Bestellmedium (Online-shop, Plattform oder elektronischer Katalog).

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

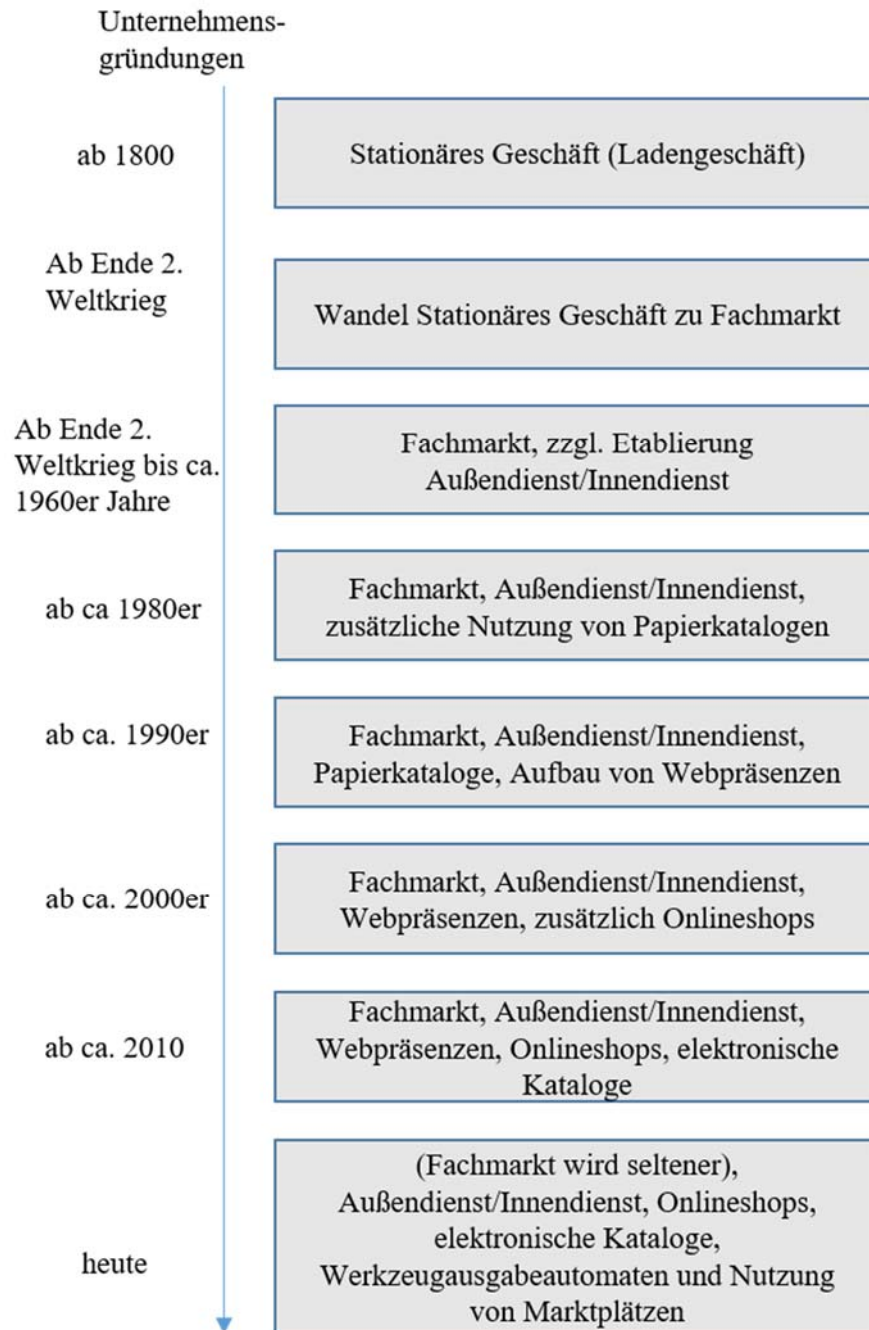
Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 8: Onlinekanäle werden künftig für den Vertrieb des Werkzeughandels wesentlich an Bedeutung gewinnen.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 9: Hinsichtlich der Vertriebskanalnutzung im Werkzeughandel lässt sich eine (grobe) Entwicklung im Zeitablauf feststellen, die in nachfolgender Abbildung dargestellt wird.



Inwieweit stimmen Sie der skizzierten Entwicklung zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 10: Die Schließung von Wissenslücken aufseiten des Werkzeughandels in Bezug auf Online-Vertriebskanäle stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Zukunft dar.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 11: Das haptische Erlebnis beim Kauf von Werkzeugen hat aktuell kaum noch eine Bedeutung und beeinflusst die Vertriebskanalnutzung des Kunden nicht.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Teil 2: Zusätzliche Thesen:

1. Im Werkzeughandel gibt es divergierende Ansichten zur Eignung von Vertriebskanälen, insbesondere im Hinblick auf den Onlinevertrieb von Werkzeugen. Es liegen zwei widersprüchliche Thesen vor, die nachfolgend aufgeführt werden.

Bitte kreuzen Sie an, welcher der Thesen Sie eher zustimmen und welcher eher nicht:

- a. Im Werkzeughandel ist ein Onlinevertrieb von Werkzeugen problematisch, da Käufer Wert auf Beratung im stationären Geschäft legen und Werkzeuge vor dem Kauf anfassen möchten.

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b. Eine Nutzung von Online-Vertriebskanälen im Werkzeughandel ist problemlos möglich, da Werkzeuge standardisierte Produkte sind, die sich verbal gut beschreiben lassen und mit einem digitalen Angebot der Produktberatung versehen werden können.

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Es treten vermehrt branchenübergreifende Marktplätze wie Amazon oder Ebay in den Werkzeughandelsmarkt ein. Diese (neuen) Wettbewerber bilden aufgrund ihrer Preisgestaltung eine ernstzunehmende Konkurrenz für den Werkzeughandel und gefährden dessen Marktanteile.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Direktvertreiber wie Hilti und Würth stehen in Konkurrenz zum Werkzeughandel und gefährden ebenfalls die Marktanteile des Werkzeughandels.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Anhang 3: Interviewauswertungen

Bei Interesse können Sie die Auswertungstabellen gerne beim Autor dieses Artikels anfragen.

### Anhang 4: Auswertung Delphi-Befragung

These 1: Aktuell kommen im Werkzeughandel die Vertriebskanäle stationäres Geschäft, Außendienst/Innendienst, Onlineshop, Elektronische Kataloge in Kombination zum Einsatz.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 2: Der Außendienst in Kombination mit dem Innendienst ist zum jetzigen Zeitpunkt der wichtigste Vertriebskanal im Werkzeughandel.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
5	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

These 3: Werkzeugausgabeautomaten werden zurzeit nur vereinzelt genutzt, ihnen wird aber für die Zukunft eine steigende Bedeutung zukommen.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
2	4		

These 4: Das Onlinegeschäft via Plattform (z.B. Mercateo) wird im Werkzeughandel zurzeit noch wenig genutzt, es wird künftig aber an Bedeutung gewinnen.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
1	4	1	

These 5: Elektronische Kataloge werden zukünftig für den Vertrieb im Werkzeughandel erheblich an Bedeutung gewinnen.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
4	2		

These 6: Die Bedeutung des stationären Geschäfts als Vertriebskanal für den Werkzeughandel verliert zunehmend an Bedeutung. Stationäre Geschäfte werden langfristig keine Bedeutung mehr für den Vertrieb im Werkzeughandel haben und zunehmend verschwinden.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
	3	2	1

These 7: Aktuell besteht die optimale Vertriebskanalkombination des Werkzeughandels aus Außendienst, Innendienst und einem Online-Bestellmedium (Online-shop, Plattform oder elektronischer Katalog).

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

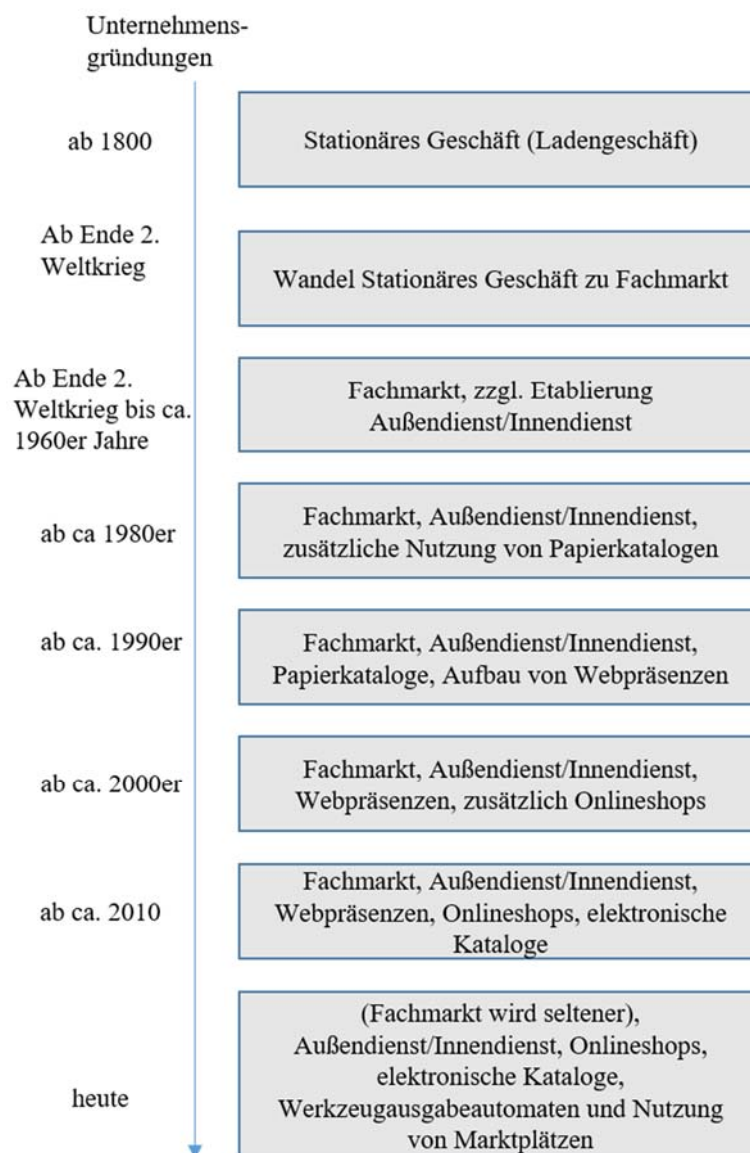
Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
4	2		

These 8: Onlinekanäle werden künftig für den Vertrieb des Werkzeughandels wesentlich an Bedeutung gewinnen

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
5	1		

These 9: Hinsichtlich der Vertriebskanalnutzung im Werkzeughandel lässt sich eine (grobe) Entwicklung im Zeitablauf feststellen, die in nachfolgender Abbildung dargestellt wird.



Inwieweit stimmen Sie der skizzierten Entwicklung zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
1	5		

These 10: Die Schließung von Wissenslücken aufseiten des Werkzeughandels in Bezug auf Online-Vertriebskanäle stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Zukunft dar.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
4	2		

These 11: Das haptische Erlebnis beim Kauf von Werkzeugen hat aktuell kaum noch eine Bedeutung und beeinflusst die Vertriebskanalnutzung des Kunden nicht.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
1	4	1	

## Teil 2: Zusätzliche Thesen:

1. Im Werkzeughandel gibt es divergierende Ansichten zur Eignung von Vertriebskanälen, insbesondere im Hinblick auf den Onlinevertrieb von Werkzeugen. Es liegen zwei widersprüchliche Thesen vor, die nachfolgend aufgeführt werden.

Bitte kreuzen Sie an, welcher der Thesen Sie eher zustimmen und welcher eher nicht:

- a. Im Werkzeughandel ist ein Onlinevertrieb von Werkzeugen problematisch, da Käufer Wert auf Beratung im stationären Geschäft legen und Werkzeuge vor dem Kauf anfassen möchten.

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
			1

- b. Eine Nutzung von Online-Vertriebskanäle im Werkzeughandel ist problemlos möglich, da Werkzeuge standardisierte Produkte sind, die sich verbal gut beschreiben lassen und mit einem digitalen Angebot der Produktberatung versehen werden können.

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
4	2		

2. Es treten vermehrt branchenübergreifende Marktplätze, wie Amazon oder Ebay in den Werkzeughandelsmarkt ein. Diese (neuen) Wettbewerber bilden aufgrund ihrer Preisgestaltung eine ernstzunehmende Konkurrenz für den Werkzeughandel und gefährden dessen Marktanteile.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
5	1		

3. Direktvertreiber, wie Hilti und Würth stehen in Konkurrenz zum Werkzeughandel und gefährden ebenfalls die Marktanteile des Werkzeughandels.

Inwieweit stimmen Sie dieser These zu? Bitte ankreuzen:

Trifft voll zu	Trifft zu	Trifft vielleicht zu	Trifft nicht zu
5	1		

## 6 Literatur

- Ansari, A./Mela, C.F./Neslin, S.A. (2008): Customer Channel Migration, in: Journal of Marketing Research XLV /February 2008, S. 60–76.
- Atteslander, P. (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung, 10., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/New York: de Gruyter.
- Barth, K./Hartmann, M./Schröder, H. (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 7., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brosius, H.-B./Haas, A./Koschel, F. (2016): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer VS.
- Coughlan, A.T./Anderson, E./Stern, L.W./El-Ansary, A.I. (2008): Marketing Channels, 8. Auflage, Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
- Manicoba da Silva, A. (2015): Distribution Channel Structure: An Overview of Determinants, Federal Institute of Education, Science and Technology of São Paulo, URL: [https://www.researchgate.net/publication/265227754\\_DISTRIBUTION\\_CHANNEL\\_STRUCTURE\\_AN\\_OVERVIEW\\_OF\\_DETERMINANTS](https://www.researchgate.net/publication/265227754_DISTRIBUTION_CHANNEL_STRUCTURE_AN_OVERVIEW_OF_DETERMINANTS) (abgerufen am 06.08.2018).
- Emrich, Christin (2008): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management, 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft).

- Frazier, G.L./Shervani, T. (1992): Multiple Channels of Distribution and Their Impact on Retailing, in Peterson, R. (Hrsg.): The Future of U.S. Retailing: An Agenda for the 21st Century, New York: Quorum Books, S. 217–237.
- Heinemann, G. (2013): Digitale Revolution im Handel – steigende Handelsdynamik und disruptive Veränderung der Handelsstrukturen, in: Heinemann, G./Haug, K./Gehrke, M./dggroup (Hrsg.): Digitalisierung des Handels mit ePace: Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3–24.
- Heinemann, P./Fischer, C./Geiger, D./Schwarz, A. (2016): Think Act: Digitale Transformation des Großhandels, Studie, München: Roland Berger GmbH.
- Hagberg, J./Jonsson, A./Egels-Zandén (2017): Retail digitalization: Implications for physical stores, in: Journal for Retailing and Consumer Services, 39, S. 264–269.
- Kabagayi, S./Eyuboglu, N./Thomas, G.P. (2007): The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment, in: Journal of Marketing 1 (4), S. 195–211.
- KPMG (2012): Trends im Handel 2020, Studie, Hamburg/Köln, URL: <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf> (abgerufen am 23.05.2018).
- KPMG (2016): Trends im Handel 2025, Studie, Hamburg/Köln, URL: [http://einzelhandel.de/images/presse/Studie\\_Trends\\_Handel\\_2025.pdf](http://einzelhandel.de/images/presse/Studie_Trends_Handel_2025.pdf) (abgerufen am 23.05.2018).
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.
- Liebmann, H.-P./Zentes, J. (2001): Handelsmanagement, München: Vahlen.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel: UTB.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2012): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler.
- Mercateo (2018a): Mehr über Mercateo, URL: <https://www.mercateo.com/corporate/> (abgerufen am 16.07.2018).

- Mercateo (2018b): Unternehmen, URL: <https://www.mercateo.com/corporate/unternehmen> (abgerufen am 16.07.2018).
- Möller, C. (2017): Branche im Umbruch, in: Reviermanager 04/2017, URL: <https://www.regiomanager.de/ruhrgebiet/branche-im-umbruch> (abgerufen am 31.07.2018).
- Motzel, E./ Möller, T. (2017): Projektmanagement-Lexikon: Referenzwerk zu den aktuellen nationalen und internationalen PM-Standards, 3. Auflage, Weinheim: Symposium Publishing.
- Müller-Hagedorn, L. (2005): Handelsmarketing, Köln: Kohlhammer.
- Pantano, E./Viassone, M (2015): Engaging consumers on new integrated multi-channel retail settings: Challenges of retailers, in: Journal for Retailing and Consumer Services, 25, S. 106–114.
- Pratt, M.G. (2009): For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research, in: Academy of Management Journal, Jg. 52, S. 856–862.
- Rosenbloom, B. (2007): Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems, in: Industrial Management 36 (2007), S. 4–9.
- Rothenstein, J. (2016): Großhandel – Vertriebsstrategien der Zukunft, Mittelstand 4.0 Agentur Handel und IFH Institut für Handelsforschung, Köln, URL: [https://handel-mittelstand.digital/wp-content/uploads/160707\\_Dr.-Jens-Rothenstein\\_Gro%C3%9Fhandel-%E2%80%93-Vertriebsstrategien-der-Zukunft.pdf](https://handel-mittelstand.digital/wp-content/uploads/160707_Dr.-Jens-Rothenstein_Gro%C3%9Fhandel-%E2%80%93-Vertriebsstrategien-der-Zukunft.pdf) (abgerufen am 01.08.2018).
- Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (empirische Sozialforschung, 2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien. Oldenbourg.
- Stüber, J. (2016): Ein Start-up für mehr Transparenz im Werkzeughandel, URL: <https://www.morgenpost.de/berlin/article208258555/Ein-Start-up-fuer-mehr-Transparenz-im-Werkzeughandel.html> (abgerufen am 23.05.2018).
- Vollmayr, J. (2014): Die Gestaltung des Vertriebssystems, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wannenwetsch, H. (2014): Integrierte Materialwirtschaft, Logistik und Beschaffung, 5. neu bearbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Vieweg.
- Yin, R.K. (2009): Case Study Research: Design and Methods, 4. Auflage, Thousand Oaks: Sage.

- Zaharia, S. (2013): Integrierte Multi-Channel-Geschäftsmodelle ermöglichen Zeitersparnis beim Einkauf, in: Heinemann, G./Haug, K./Gehrken, M./dgroup (Hrsg.): Digitalisierung des Handels mit ePace: Innovative E-Commerce-Geschäftsmodelle und digitale Zeitvorteile, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 123–136.
- Zimmer, D. (2012): Showrooms werden bisherige Geschäfte ablösen, Interview mit Gerrit Heinemann, URL: <https://www.internetworld.de/e-commerce/internet/showrooms-bisherige-geschaeft-abloesen-281854.html> (abgerufen am 06.08.2018).