



Chancen der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie

Lucas Danneberg

Chancen der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie

Autor: Lucas Danneberg

Herausgeber: St. Galler Forschungsverbund, St. Gallen 2020

Schriftenreihe: Ganzheitliches Management in der Praxis
Publikation des St. Galler Forschungsverbunds, einem gemeinnützigen Verein zur Verbreitung der ganzheitlichen St. Galler Management Lehre mit dem Ziel, die Qualität des Managements in Unternehmen und Organisationen zu fördern und zu entwickeln.

Rechte: Alle Autorenrechte und Autorenpflichten liegen beim Autor. Das Exklusivrecht zur Publikation liegt bei der St. Gallen Business School, als Verlag amtet der St. Galler Forschungsverbund. Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kontakt: E-Mail: seminare@sgbs.ch | Internet: www.sgbs.ch

Konzept: Diese Publikation ist eine vom Autor verfasste Projektarbeit im Rahmen des St. Galler Praxisstudiums zum 'SGBS Certified Expert St. Gallen'. Das Thema adressiert ein aktuelles Thema der betreffenden Branche, zeigt Herausforderungen und Handlungsbedarf. Der Autor versucht, für die aufgezeigten Herausforderungen geeignete Lösungen zu entwickeln. Die Arbeit ist bewusst praxisorientiert und nicht wissenschaftlich ausgerichtet. Das St. Galler Praxisstudium ist ein bewusst nicht akademisches, berufsbegleitendes Studium für Führungskräfte, das sich voll auf die Bedürfnisse der Praxis ausrichtet. So werden gezielt jene Kompetenzen erlernt, die für das Berufsziel der Teilnehmenden besonders wichtig sind. Das Motto: «Lernen, was wirklich nützt». Mehr dazu: www.sgbs.ch/experts

Disclaimer: Der Herausgeber übernimmt keine Verantwortung für Darstellungen, Inhalt, jedwelchen Aussagen, Zitaten oder Verbindungen, die vom Autor in diesem Werk beschrieben werden.

Druck: Rosch-Buch, D-Schesslitz
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.



Chancen der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie

Lucas Danneberg

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung und Vorgehensweise	4
2	Die Vertriebswege in der Baustoffindustrie	5
2.1	Der 2-stufige Vertrieb	5
2.2	Vorverkauf	6
2.3	Der 3-stufige Vertrieb	6
3	Der 3-stufige Vertrieb in der Baustoffindustrie	8
3.1	Aufbau und Struktur	8
3.2	Der klassische Arbeitsablauf	9
3.3	Heutiger Stand der Digitalisierung.....	10
3.4	Praxisbeispiele der Digitalisierung im 3-stufigen Vertrieb	11
4	SWOT-Analyse der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie	14
4.1	Stärken der Digitalisierung	14
4.2	Schwächen der Digitalisierung	14
4.3	Chancen der Digitalisierung	16
4.4	Risiken der Digitalisierung.....	18
5	Konzeptidee für einen digitalen 3-stufigen Vertrieb.....	19
6	Abschließendes Fazit	22
7	Literaturverzeichnis	23
	Abbildungsverzeichnis	24
	Anhang	

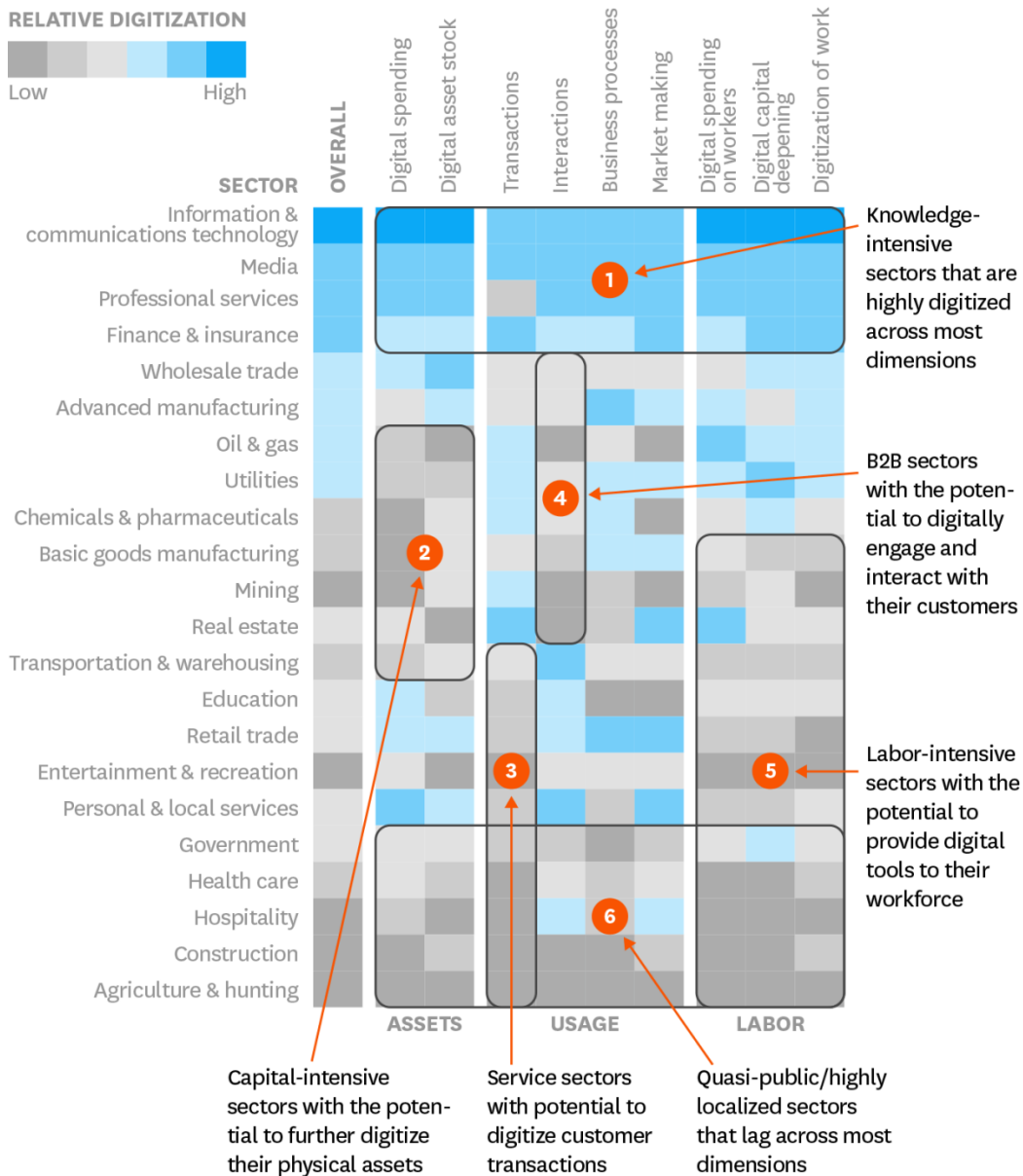
1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Das Phänomen der Digitalisierung beschäftigt weltweit Millionen von Menschen aus unterschiedlichsten Branchen. In einigen Branchen ist die Digitalisierung schon vollumfänglich und in sämtlichen Abteilungen etabliert, andere hingegen arbeiten noch an schlüssigen Konzepten, welche in ihrer Branche eine Arbeitserleichterung oder im Optimalfall einen wirtschaftlichen Vorteil bringen. Viele Unternehmen haben sich im Zuge der Digitalisierung gegründet und sich in kurzer Zeit zu einem Global Player entwickelt, wie zum Beispiel Facebook, WhatsApp, Amazon, etc.. In der Automobilindustrie nutzte man die Digitalisierung unter anderem dafür, einen Großteil der Beratungen und Konfigurationen über eine App durchzuführen. Somit konnte der Endverbraucher spielerisch sein Wunschauto selbst von zu Hause aus konfigurieren. Dies ersparte einen enormen Arbeitsaufwand vor Ort im Autohaus. Die frei gewordenen Kapazitäten konnten vom Unternehmen anderweitig genutzt werden oder in Form von Personaleinsparungen das Ergebnis verbessern. In der Baustoffindustrie kommt die Digitalisierung hingegen eher schleppend voran. Erste Erfolge konnte man mit der Zeit im Bereich der Innenausstattung erkennen. So kam Ende der 2000er erstmalig der Begriff „Smart Home“ in die deutsche Baustoffindustrie. Der richtige Durchbruch kam allerdings erst mit dem Siegeszug des Smartphones. Heute können Konsumenten Jalousien, Licht oder Heizung bequem über eine App steuern. Darüber hinaus werden auch die ersten Bauelemente selbst digital. So hat beispielsweise der Badezimmerspiegel einen integrierten Fernseher und es gibt Prototypen von Türen, welche auf der kompletten Innenseite über ein Display verfügen. Dieser kann über eine Kamera das Bild von der Außenseite der Tür anzeigen, sodass es für den Konsumenten aussieht, als würde er durch ein Fenster schauen. Außerdem werden Apps genutzt, um emotionale Baustoffe wie Fliesen, Putze oder Wandfarben in einer 3-D Darstellung zu veranschaulichen. Anders hingegen sieht es bei den emotionslosen Baustoffen wie zum Beispiel Gipskartonplatten, Dämmstoffen, Profilen für Trockenbau, Ziegelsteinen und weiteren aus. Hier spielt weder die Optik eine Rolle, noch müssen diese Produkte dem Kunden in einer 3-D Darstellung vorgeführt werden, da sie nach der Bauphase hinter Tapete, Putz oder Fliese verschwinden. Bei den emotionslosen Massenbaustoffen ist die Digitalisierung somit bis heute kein Thema. Grundsätzlich kommt sowohl die Baustoffindustrie, als auch die Baustoffbranche mit der Digitalisierung nur langsam voran. Dies belegt auch die nachfolgende Studie von McKinsey.

How Digitally Advanced Is Your Sector?

An analysis of digital assets, usage, and labor.



SOURCE DATA ANALYSIS AND EXPERT INTERVIEWS CONDUCTED BY THE MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

© HBR.ORG

Abbildung 1 – McKinsey Studie¹

Wie in Abbildung 1 zu sehen, ist die Baubranche neben der Landwirtschaft die am wenigsten digitalisierte Branche. Doch was könnte eine Erklärung hierfür sein und was stellt mögliche Gefahren dar? Die Baustoffindustrie ist eine eher konservative Branche. Das liegt zum

¹ Twitter: McKinsey Global Institute (2016): How digitally advanced is your sector?

einen an dem recht hohen Durchschnittsalter, vor allem in Führungspositionen, zum anderen aber auch an der immer älter werdenden Handwerkerbelegschaft. Da die Baustoffbranche kein wirklich gutes Image hat, der Handwerkerberuf mit einem harten körperlichen Einsatz verbunden ist und auch die Verdienstmöglichkeiten in anderen Branchen höher sind, kommt der immer bedeutendere Fachkräftemangel hinzu. Hier hat die Industrie noch am ehesten eine Chance, gute Mitarbeiter zu werben, der Baustoffhandel ist bei vielen nur die zweite Wahl. Somit fehlen der Branche bis heute junge Leute, Ideen und die Offenheit zum Thema Digitalisierung. Aus diesem Grund wurde die Digitalisierung von der Baustoffindustrie in den letzten Jahren nur eingeschränkt vorangetrieben und die Unternehmen versuchen über halbfunktionierende Onlineshops wenigstens etwas zum Thema Digitalisierung beizutragen. Diese haben jedoch aufgrund der fehlenden Synchronisation zum Warenwirtschaftssystem des Handels oft einen doppelten Aufwand für den Erfasser einer Bestellung zufolge. In der Baustoffindustrie wird sich auf das tägliche Geschäft konzentriert und Unternehmen versuchen durch Marktverdrängungen Wettbewerbsanteile zu gewinnen. Bis heute war diese Vorgehensweise für viele Unternehmen ausreichend. Die Konjunktur und die Wirtschaft waren im letzten Jahrzehnt stark und die Zahlen für Neubauten sind in Deutschland stetig gestiegen. Doch was passiert, wenn der Markt rückläufig wird, wenn Märkte wie der Neubau einbrechen oder wenn sogar andere Player aus anderen Branchen mit innovativen, digitalen Lösungen in die Baustoffbranche eintreten? Amazon ist schon seit ein paar Jahren in der Gerüchteküche der Baustoffbranche in aller Munde. Das Unternehmen hat durch seine Plattform eine enorm hohe Durchdringung bei den Endverbrauchern, könnte jedoch sicherlich auch schnell eine Plattform und Lösungen für die Handwerksunternehmen anbieten. Auch das Logistikkonzept von Amazon ist fast nicht zu schlagen, Lieferungen erfolgen innerhalb von 2-3 Werktagen, in Metropolen oder für Prime Nutzer erfolgen diese sogar schon am nächsten Werktag. Sicher sind viele Baustoffe durch ihre Größe und ihr Gewicht nicht einfach zu händeln beziehungsweise auszuliefern, jedoch können auch hierfür Lösungen geschaffen werden. Fakt ist, dass es trotz des Fachkräftemangels in den nächsten Jahren zu einem Generationswechsel in der Branche kommen wird. Die nachkommende Generation ist mit Smartphone, Apps und Online-Bestellungen groß geworden und hat deutlich weniger direkten sozialen Kontakt im Beruf. Sie konfiguriert Autos, steuert das Licht und die Jalousien zu Hause, bestellt Lebensmittel und Kleidung und das alles über das Smartphone. Wie also wird der Handwerker oder Einkäufer im Baustoffhandel künftig seine Baustoffe bestellen?

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel dieser Arbeit ist, die Chancen der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie aufzuzeigen und durch diese neue Impulse für Unternehmen zu geben. Die Arbeit soll zeigen, wie viel Potential für den Sales-Bereich in der Digitalisierung steckt. Beispielsweise um Wettbewerbsvorteile durch innovative, digitale Lösungen in der konservativen Branche zu schaffen oder auch um Erträge durch neue Prozesse zu verbessern. Dazu werden eingangs die verschiedenen Vertriebswege im Sales der Baustoffindustrie erläutert und anhand von Beispielen erklärt. Im Anschluss wird tiefer auf den 3-stufigen Vertriebsweg eingegangen und es wird die genaue Struktur, der Aufbau und der klassische Arbeitsablauf beschrieben. Anschließend soll der heutige Stand der Digitalisierung im 3-stufigen Vertrieb aufgezeigt werden und dazu auf ein Praxisbeispiel eingegangen werden. Im Anschluss erfolgt eine SWOT-Analyse um die Chancen, Stärken, Risiken und Schwächen so genau wie möglich zu erarbeiten und hieraus eine Konzeptidee für die Digitalisierung des 3-stufigen Vertriebs abzuleiten. Den Abschluss der Arbeit bildet ein Fazit.

2 Die Vertriebswege in der Baustoffindustrie

Heute gibt es zwei verschiedene Vertriebswege in der Baustoffindustrie, den 3-stufigen Vertrieb und den 2-stufigen Vertrieb. Diese werden teilweise durch den sogenannten Vorverkauf unterstützt und werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

2.1 Der 2-stufige Vertrieb

Beim 2-stufigen Vertrieb wird das Produkt direkt durch die Baustoffindustrie an den Verarbeiter bzw. Handwerker verkauft. Dieser Vertriebsweg ist aufwendig, da die Baustoffindustrie jedes einzelne Handwerksunternehmen kennen und ansprechen muss. Dafür benötigt sie dementsprechende Vertriebspower mit vielen Mitarbeitern im Vertriebsaußendienst. Auch das Zahlungsausfallrisiko liegt bei diesem Modell bei der Baustoffindustrie, falls der Handwerker seine Rechnung nicht begleichen kann. Der Vorteil dieses Vertriebsweges ist jedoch, dass eine höhere Marge mit den Produkten erzielt werden kann als über den 3-stufigen Vertrieb, bei dem eine zusätzliche Marge für den Baustoffhandel hinzukommt. Eines der prominentesten und erfolgreichsten Beispiele in Deutschland ist hier die Firma Würth mit über 7.000 Mitarbeitern in Deutschland und über 78.000 Mitarbeitern über die komplette Unternehmensgruppe weltweit. Von den rund 7.400 Mitarbeitern in Deutschland sind ca. 3.200 im Vertriebsaußendienst beschäftigt.² Das heißt, es werden 3.200 Firmenfahrzeuge benötigt und es entstehen Sprit- und Wartungskosten für mehrere Millionenkilometer Fahrleistung. Dazu kommen die Gehälter und Prämien der Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst. Hier ist schnell zu erkennen, dass dieser Vertriebsweg heute mit einer enorm hohen Kostenstruktur verbunden ist. Auch die Firma SIGA aus der Schweiz ist mittlerweile ein Unternehmen, welches den 2-stufigen Vertrieb fokussiert, doch das war noch nicht immer so. Erst in 2015 wurde die Entscheidung getroffen, den Multiplikator Baustoffhandel zu eliminieren und den Vertriebsweg direkt auf den Handwerker auszurichten. Diesen Schritt hatte SIGA über Jahre gut vorbereitet, da sie den Baustoffhandel nutzten, um über Kundenveranstaltungen und Bonusprogramme an die Kontaktdaten der Handwerker zu gelangen. Parallel wurde der Vertriebsaußendienst ausgebaut und das Geschäft wurde schon fast im Direktvertrieb betrieben. Der Baustoffhandel war lediglich noch die fakturierende Stelle, die somit auch das Zahlungsausfallrisiko getragen hat. Heute ist SIGA nahezu ausschließlich im 2-stufigen Vertrieb tätig und hat somit sehr wahrscheinlich die Margen der Produkte deutlich erhöht. Doch was wäre nun, wenn man auch die hohe Kostenstruktur im Vertrieb optimieren könnte. Auch für den 2-stufigen Vertrieb bringt die Digitalisierung definitiv Chancen mit sich.

² Vgl. Adolf Würth GmbH & Co. KG (2020): Unternehmensportrait

2.2 Vorverkauf

Der Vorverkauf unterstützt sowohl den 2-stufigen als auch den 3-stufigen Vertrieb. Dieser wird meist von marktführenden Unternehmen getätigt oder von Unternehmen, die eine der eher seltenen Produktinnovationen im Markt platzieren möchten. Hierzu besuchen Vertriebsaußendienstmitarbeiter mit hohem Know-how im Produkt- oder Anwendungsbereich die ausschreibenden Stellen, sprich die Planer oder Architekten und stellen die besagten Produkte vor. Die Planer oder Architekten erstellen für die geplanten Bauvorhaben ein sogenanntes Leistungsverzeichnis, wo die Produkte inkl. ihrer technischen Eigenschaften aufgeführt werden. Hierbei müssen die technischen Eigenschaften der Produkte deutlich beschrieben sein. Um die Eigenschaften noch klarer zu definieren, können konkrete Produkte von Herstellern namentlich benannt werden. Jedoch muss anschließend der Passus „oder Gleichwertig“ folgen um die Produktneutralität, welche gesetzlich verankert ist, zu gewährleisten. Das Ziel des Vertriebsaußendienstes im Vorverkauf ist es also, die Produkte in den Leistungsverzeichnissen zu platzieren und die ausführenden Verarbeiter dazu zu bringen, genau dieses Produkt gegenüber den gleichwertigen Produkten zu präferieren. Der Verarbeiter fordert dann im besten Falle das konkrete Produkt im Baustoffhandel im klassischen 3-stufigen Vertrieb oder direkt von der Baustoffindustrie beim 2-stufigen Vertrieb. Da die Vergleichbarkeit bei Massenbaustoffen jedoch enorm hoch ist, wird der Vorverkauf hier nur selten als Strategie genutzt.

2.3 Der 3-stufige Vertrieb

Der 3-stufige Vertrieb ist der in der Baustoffindustrie meist genutzte Vertriebsweg. Hier verkaufen die produzierenden Unternehmen die Ware an einen Baustofffachhandel oder einen klassischen Baumarkt, diese dann wiederum an den Handwerker oder Privatkunden. Der Unterschied zwischen einem Baustofffachhandel und Baumarkt ergibt sich wie folgt. Im Baumarkt werden die Produkte über einen großen Fachmarkt, wie in einem Einzelhandelsgeschäft präsentiert und verkauft. Hierbei steht der Privatkunde im Fokus und das Konzept ist nicht auf Handwerksunternehmen ausgelegt. Jedoch versuchen immer mehr Baumärkte auch diese für sich als Kunden zu gewinnen. Im Baustofffachhandel hingegen liegt der Schwerpunkt bei den Handwerksunternehmen bzw. Profikunden. Der Baustofffachhandel hat meist eine kleine Fachmarkfläche und den Großteil der Produkte im Außenlager. Der Handwerker wird von einem ausgebildeten Verkaufsberater am Tresen oder in einem separaten Raum bedient. Im Normalfall gibt es für die verschiedenen Abteilungen wie zum Beispiel Hochbau, Ausbau, Dach, etc. auch einen jeweiligen Ansprechpartner. Auch werden im Baustofffachhandel im Vergleich zum Baumarkt ganze Angebote erstellt bzw. gerechnet. Diese können ein normales Dach beinhalten, welches neu gebaut oder saniert werden soll oder auch ganze Leistungsverzeichnisse für große, öffentliche Bauvorhaben wie zum Beispiel Schulen, Industriehallen, Wohnkomplexe etc.. Hier bekommt der Handwerker dann ein konkretes Angebot mit Produkten und Preisen für die unterschiedlichsten Bauabschnitte, auf die er anschließend nur noch seine Lohnleistung aufrechnen muss. Ein

weiterer Unterschied zum Baumarkt ist, dass Profikunden im Baustofffachhandel bei einer guten Bonität auf Rechnung mit einem vereinbarten Zahlungsziel kaufen können. Das ermöglicht dem Handwerker im Bestfall die eingekauften Produkte schon zu verarbeiten, seine Rechnung für die Leistung zu stellen und erst dann wird seine Zahlung beim Baustofffachhandel fällig. In der Praxis sieht es jedoch oftmals anders aus, da viele Handwerksunternehmen schlecht organisiert sind und Rechnungen für die von Ihnen erbrachten Leistungen viel zu spät oder manchmal gar nicht stellen. Beim 3-stufigen Vertrieb beliefert die Industrie also Baustofffachhändler und Baumärkte und nutzt diese somit als Multiplikator um höhere Mengen Ihrer Produkte zu verkaufen. Ein weiterer Vorteil dabei ist, dass das Zahlungsausfallrisiko, welches bei Handwerksunternehmen durchaus besteht, nicht bei der Industrie, sondern beim Baustoffhandel liegt. Da der Baustoffhandel der direkte Vertragspartner der Baustoffindustrie ist, bekommt diese natürlich ihre offenen Forderungen von ihm. Das Risiko eines Zahlungsausfalls ist hierbei deutlich geringer.

3 Der 3-stufige Vertrieb in der Baustoffindustrie

In den kommenden Unterkapiteln wird tiefer auf den klassischen 3-stufigen Vertrieb der Baustoffindustrie und seine Struktur eingegangen. Anschließend wird der heutige Stand der Digitalisierung im Sales-Bereich analysiert und mit Praxisbeispielen untermauert.

3.1 Aufbau und Struktur

Der 3-stufige Vertrieb besteht aus verschiedenen Abteilungen. Dem Customer Service oder auch Vertriebsinnendienst genannt, dem Vertriebsaußendienst und dem Vorverkaufsteam, auch Architektenberater genannt. Je nach Unternehmen sind die Aufgaben der jeweiligen Abteilungen leicht different. Die grundsätzlichen Aufgaben der verschiedenen Abteilungen sind allerdings klar. Der Customer Service ist das Back Office und erfasst die eingehenden Bestellungen, berät die Kunden am Telefon zu Lieferzeiten oder Produktdetails und stimmt sich täglich mit dem Außendienst zu eventuellen Tages- oder Objektpreisen ab. Der klassische Vertriebsaußendienst ist ausschließlich beim Kunden vor Ort oder arbeitet aus dem Homeoffice. Viele Unternehmen sehen dafür maximal einen Tag pro Woche vor. Der Außendienst besucht also Bestandskunden, berät diese vor Ort und stellt seinen Ansprechpartnern im Baustofffachhandel beispielsweise neue Produktinnovationen vor. Innovationen sind allerdings in der Baustoffindustrie, gerade bei emotionslosen Massenbaustoffen, eher selten. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil seiner Aufgabe ist die Akquise von Neukunden. Dies ist im Bereich der Massenbaustoffe nicht einfach, da die Produkte sich technisch nahezu nicht unterscheiden und auch die Lieferpolicy bei den meisten Anbietern identisch ist. Hier bleiben also nur wenige Möglichkeiten für den Hersteller, sich gegenüber seinen Wettbewerbern zu behaupten. Eine Möglichkeit hierbei ist der Preis, welchen der Baustofffachhandel für die Produkte zahlen soll. Immer den günstigsten Preis anzubieten wird auf Dauer jedoch auch nicht zum Erfolg führen, da die Wettbewerber ihre Preise dann ebenfalls absenken werden, um Kundenverluste zu vermeiden. Ein weiterer Punkt ist die Persönlichkeit des Außendienstmitarbeiters der Baustoffindustrie. In den meisten Unternehmen verfügt der Außendienst über die Preishoheit, zumindest bis zu einer vorgegebenen Kompetenzgrenze. Das macht ihn zum Hauptansprechpartner für viele Kunden. Über die jahrelange Zusammenarbeit der handelnden Personen bilden sich enge Kontakte und es entsteht Vertrauen. Das ist einer der Hauptgründe, warum die Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie so langsam fortschreitet. Es ist eine Branche, welche extrem vom persönlichen Kontakt lebt und viele Kunden treffen ihre Entscheidungen nicht zuletzt nach Sympathie. Sicher müssen hier die Rahmenbedingungen der Anbieter nahezu identisch sein, was bei den meisten Baustoffen auch der Fall ist. Dann bekommt letztendlich jener Außendienst den Auftrag, welcher den besten und engsten Kontakt zum Entscheider des Baustoffhandels hat. Die Architektenberater haben die Aufgabe, die Produkte des Unternehmens in den Leistungsausschreibungen der Architekten und Planer zu platzieren. Sie arbeiten

also auch hauptsächlich im Außendienst. Dabei agieren sie ähnlich wie der Vertriebsaußendienst, sie besuchen Bestandskunden und versuchen darüber hinaus neue Architekten für Ihre Produkte zu gewinnen. Des Weiteren holt der Architektenberater auch Informationen für anstehende Bauvorhaben ein, welche er dann an den Vertriebsaußendienst weitergibt. Dieser kann dann frühzeitig mit seinem bevorzugten Baustoffhandel versuchen, den Auftrag beim Verarbeiter zu bekommen. Es ist also eine Strategie aus Synergien, die große Industrieunternehmen für sich nutzen, um sich im Markt abzuheben.

3.2 Der klassische Arbeitsablauf

Wie sieht also heute ein klassischer Arbeitsablauf und Arbeitstag im Bereich Sales der Baustoffindustrie aus? Die Bestandskunden bestellen ihren Bedarf beim Customer Service, dies geschieht per Fax, Mail oder auch über ein automatisiertes Bestellsystem wie zum Beispiel EDI-Orders. Der Customer Service erfasst die Aufträge und stimmt sich mit den Kunden bezüglich Lieferzeiten, Verfügbarkeiten, etc. ab. Der Vertriebsaußendienst besucht währenddessen seine Kunden vor Ort und vereinbart bestenfalls im Vorfeld einen Termin, sodass der entsprechende Ansprechpartner im Baustoffhandel auch genügend Zeit hat. Die Praxis zeigt jedoch, dass dies nicht immer eingehalten wird und die Ansprechpartner somit oftmals wenig oder gar keine Zeit für einen Termin haben, da sie vollumfänglich mit dem Tagesgeschäft ausgelastet sind. Das führt dazu, dass ein Besuch eventuell nur 10-15 Minuten andauert und die Botschaften des Vertriebsaußendienstes beim Ansprechpartner des Baustoffhandels schnell wieder vergessen sind. Im Anschluss fährt der Außendienstmitarbeiter der Baustoffindustrie zu seinem nächsten Kunden. Oftmals liegen zwischen den Terminen, je nach regionaler Gegebenheit, viele Kilometer. Bei Unternehmen mit einer Vielzahl an Außendienstmitarbeitern sind die Gebiete eher kleiner, also zum Beispiel Großstädte, oder sie bestehen aus zwei bis drei Landkreisen. Meistens betreut dann der Vertriebsaußendienst der Baustoffindustrie auch noch die Handwerksunternehmen, um die bestmögliche Marktkenntnis in seiner Region zu haben. In kleineren Unternehmen hingegen umfassen die Gebiete auch mal ganze oder sogar mehrere Bundesländer. Hier liegt der Fokus dann ausschließlich auf dem Baustofffachhandel. Der Außendienst der Baustoffindustrie sitzt teilweise 1-2 Stunden im Auto, um zum Kunden zu gelangen. In dieser Fahrzeit beantwortet er Anfragen zu verschiedenen Themen und telefoniert mit seinen Kunden, bis er wieder bei seinem nächsten Termin ankommt. Gerade bei Unternehmen mit emotionslosen- oder Massenbaustoffen gibt es meist wenig tatsächliche Botschaften und der Außendienst versucht lediglich, den Kontakt zum Kunden zu halten und seine Produkte bei ihm im Lager zu platzieren. Das Ganze kostet ihn viel Zeit, ohne dass er konkrete Botschaften überbringt. Auch die Fahrzeit zwischen solchen Terminen ist verlorene Zeit. Dennoch spielt der persönliche Kontakt in der Baustoffbranche eine enorm große Rolle. Die Baustoffindustrie mit dem besten persönlichen Kontakt zum Entscheider im Baustoffhandel bekommt deswegen oftmals den Auftrag.

3.3 Heutiger Stand der Digitalisierung

Die Digitalisierung wird im Sales der Baustoffindustrie, wie in den letzten Kapiteln erläutert, noch sehr wenig genutzt und die Branche hält an Methoden und Abläufen fest, wie sie schon seit mehreren Jahrhunderten sind. Es gibt jedoch auch schon Prozesse, in denen die Digitalisierung heute genutzt wird. Zum Beispiel in der Auftragserfassung, wenn Bestellungen über EDI-Orders vom Baustoffhandel ausgelöst werden. Dann muss der Customer Service bei der Industrie nur noch prüfen, ob Mengen, Preise und Liefertermin richtig gepflegt sind. Somit kann ein Auftrag um vieles schneller erfasst werden, als wenn die Bestellung per Mail oder Fax eingeht. Dann muss der Customer Service erst jeden einzelnen Artikel erfassen. Einen weiteren Punkt, den mittlerweile nahezu alle Industriepartner nutzen, ist die Website. Hier können Datenblätter hinterlegt werden, welche früher noch auf Papier in Ordnern in jedem Regal des Baustoffhandels zu finden waren. Diese kann man einfach online updaten, falls sich Angaben ändern und es muss kein neues Datenblatt gedruckt, versendet und wieder in einen Ordner geheftet werden. Dennoch ist die Anzahl an Baustoffhändlern, die nach wie vor Lieferantenordner mit Produktinformationen oder Preislisten bestellen, relativ hoch. Dies ist eines der besten Beispiele, wie konservativ die Branche ist. In den internen Abläufen der Baustoffindustrie selbst gibt es allerdings auch Chancen für die Digitalisierung. So finden interne Meetings im Regelfall Face-2-Face statt und die Teilnehmer reisen über mehrere Stunden aus den unterschiedlichsten Regionen an. Erst im Zuge der aktuellen Corona-Krise haben sich viele Unternehmen in der Baustoffbranche mit den digitalen Meeting Portalen auseinandergesetzt und gemerkt, wie viel Zeit und Kosten dadurch gespart werden können. Sicherlich sind Online Meetings nicht für jeden Rahmen geeignet. Sie helfen aber gerade interne Meetings schnell und flexibel zu organisieren. Auch die Onlineshops der Baustoffindustrie zeigen deutliche Unterschiede und Defizite auf. So haben viele Hersteller zwar einmalig in einen Onlineshop investiert, sind aber nicht bereit laufende Kosten für Updates oder ähnliches zu investieren. Das sorgt dafür, dass sich die Funktionalität und das Handling der Shops mit der Zeit verschlechtern. Abgesehen davon gibt es aktuell auch noch keinen Onlineshop in der Baustoffindustrie, in welchem der Kunde seine Bestellung nicht auch nochmal separat in seinem Warenwirtschaftssystem erfassen muss. Das sorgt für Frust und viele Händler nutzen die jeweiligen Onlineshops der Baustoffindustrie nur, weil die Industrie noch zusätzliche Rabatte oder Anreize bei Bestellungen über die Shops ausruft. Das heißt, die Baustoffindustrie erstellt einen Onlineshop und gewährt den Baustoffhändlern einen Rabatt für Onlinebestellungen. Der Baustofffachhandel muss dafür aber die Bestellung doppelt erfassen, nämlich einmal über seinem Warenwirtschaftssystem und einmal über den Onlineshop der Baustoffindustrie. Der einzige marginale Vorteil, welcher der Onlineshop dann überhaupt bietet ist, dass die Bestellung schon vorerfasst im Auftragserfassungssystem der Baustoffindustrie ist und der Customer Service diese lediglich noch prüfen muss.

3.4 Praxisbeispiele der Digitalisierung im 3-stufigen Vertrieb

Es gibt jedoch auch Unternehmen welche es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Digitalisierung in der Baustoffbranche voranzutreiben, wie zum Beispiel die Firma Pro Material GmbH. Pro Material sieht sich selbst als Technologie Netzwerk in der Baubranche und behält den Fokus auf dem in der Branche bewährten 3-stufigen Vertriebsweg. Ein Problem der Digitalisierung in der Baubranche ist die Vielzahl der verschiedenen Produkte und deren unterschiedlichen Bezeichnungen. So wird eine Gipskartonplatte beispielsweise auch Bauplatte, Ausbauplatte, GK-Platte oder Gipsplatte genannt. Die Eigenschaften der Produkte werden dann auch wieder unterschiedlich bezeichnet. Hier setzt der Geschäftsansatz von Pro Material an. Ziel ist es für alle Produktdaten aller Baustoffindustrieunternehmen eine einheitliche Datenbasis zu erstellen. Diese werden dann nach gleichen Attributen und Eigenschaften klassifiziert. Die Art der einheitlichen Klassifizierung nennt Pro Material „Universal Types“. Es ist also eine Art PIM-System (Product-Information-System) welches die verschiedenen Datenformen von den unterschiedlichen Herstellern in einer gleichen Basis aufbereitet und wieder zur Verfügung stellt. Sind die Produktdaten alle nach Universal Types gemappt, werden diese in eine Cloud gespeichert. Die Industrieunternehmen können dann beliebig per App oder Mausklick ihre Produkte für den Baustoffhandel und deren verschiedenen Online Vertriebswegen freigeben.



Abbildung 2 - ProMaterial Leistungsangebot für die Industrie³

³ ProMaterial (2020): Leistungsangebot für die Industrie

Abbildung 2 zeigt den Weg auf, wie die Produktdaten von der Industrie über den Baustoffhandel zu den unterschiedlichen digitalen Vertriebskanälen des Baustoffhandels gelangen. Auf der anderen Seite der Partnerschaft im Pro Material Netzwerk steht der Baustoffhandel. Der Vorteil des Baustoffhändlers ist, dass über einen Business Manager die Produkte spielerisch in den verschiedenen Online Vertriebskanälen aufgenommen werden können. Dies bedarf ebenfalls wieder nur einen Mausklick und das Produkt ist beispielsweise im Online-Shop mit Bildern, Preisen und Eigenschaften aufgenommen. Außerdem sieht der Baustoffhandel über den Business Manager in einer Art Dashboard auf einen Blick verschiedene Informationen wie zum Beispiel den Umsatz, welcher über die verschiedenen Vertriebskanäle getätigt wurde.



Abbildung 3 - ProMaterial Leistungsangebot für den Handel⁴

Abbildung 3 zeigt das Dashboard des Business Managers mit seinen verschiedenen Informationen über Umsätze und mehr. Da viele Baustoffhändler aktuell aber noch über einen schwachen oder gar keinen Online-Vertriebskanal verfügen, bietet Pro Material auch hierfür einen Service an. So stellen sie dem Baustoffhandel innerhalb von wenigen Tagen einen funktionierenden Online-Shop zur Verfügung, installieren einen professionellen Vertriebsweg über WhatsApp oder erstellen eine entsprechende Verkaufs-App. Durch die Vereinheitlichung der Produktdaten bietet Pro Material sowohl der Baustoffindustrie, als auch dem Baustoffhandel die Chance, zukünftig das Umsatzpotential, welches in den digitalen Vertriebswegen steckt, abzugreifen. Dementsprechend lässt sich Pro Material diesen Service

⁴ ProMaterial (2020): Leistungsangebot für den Handel

einmal von der Baustoffindustrie und einmal vom Baustoffhandel über eine monatliche Gebühr bezahlen. Ein weiteres Praxisbeispiel der Digitalisierung in der Baustoffindustrie ist das BIM-System (Building-Information-Modeling). Hier stellt die Baustoffindustrie ihre Produkte BIM-konform, also in einer bestimmten Datenqualität, Architekten und Planern weltweit über eine Software zur Verfügung. Die Architekten und Planer planen ihre Bauvorhaben dann über die BIM-Software, in welcher sie auf alle Produkte jedes Herstellers zurückgreifen können, die im BIM-System hinterlegt sind. Dadurch werden den Architekten und Planern auch bisher unbekannte Produkte zur Verfügung gestellt. Das bietet gerade für kleinere Baustoffhersteller eine große Chance, da sie die Reichweite und die Bekanntheit ihrer Produkte deutlich erhöhen. Auch Pro Material bietet die Möglichkeit über Ihr Konzept die vereinheitlichten Daten der Industrie in BIM-System zu integrieren.

4 SWOT-Analyse der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie

In der nachfolgenden SWOT-Analyse sollen die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie aufgezeigt werden.

4.1 Stärken der Digitalisierung

Die Stärken der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie liegen ganz klar in der Zeit- und Geldersparnis. Viele Prozesse werden erleichtert und die freigewordenen Ressourcen können anderweitig genutzt werden. Durch die digitalen Vertriebswege wie Onlineshops oder auch WhatsApp können die Baustoffe auch von unterwegs oder eben von zu Hause aus bestellt werden. Dies ermöglicht dem Einkäufer im Baustoffhandel oder eben dem Handwerker die Möglichkeit, die Produkte 24 Stunden am Tag zu bestellen. Durch eine gute Datenqualität können dem Konsumenten auch Produktempfehlungen angezeigt werden. Wenn beispielsweise ein Kunde eine Dämmung für ein Schrägdach kaufen möchte, wird ihm automatisch noch die passende Dampfbremsfolie für das Dach angezeigt. So können weitere Zusatzgeschäfte angeregt werden. Die Zeitersparnis ist eine Stärke der Digitalisierung, die sich durch alle Abteilungen in der Baustoffindustrie zieht. Durch digitalisierte Prozesse wird sowohl die interne, als auch die externe Kommunikation massiv beschleunigt. So werden zum Beispiel bei internen Bestellabwicklungen, wo früher noch der jeweilige Vorgesetzte die Freigaben unterzeichnen musste, heute interne Workflows erzeugt, welche per Mausklick freigegeben werden können. Auch in der Buchhaltung oder Verwaltung zeigt die Digitalisierung ihre Stärken. So werden in einer Vielzahl von Unternehmen die Rechnungen heute automatisch über ein System erzeugt und zum Konsumenten übermittelt. Es müssen also keine Rechnungen mehr manuell per Brief eingepackt, frankiert und verschickt werden. Selbst in der Produktion und Qualitätssicherung bietet die Digitalisierung Vorteile, welche viele Baustoffhersteller nutzen. So wird bei Produktionsprozessen die Qualitätssicherung beispielsweise über eine Software oder ein Programm sichergestellt.

4.2 Schwächen der Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein Phänomen, welches sich unglaublich schnell entwickelt aber noch lange nicht am Ende ist. So hat die Digitalisierung in der heutigen Zeit auch noch Schwächen. Es gibt viele Unternehmen, die Lösungen für die Digitalisierungen in der Baustoffindustrie anbieten. Gerade im Bereich von Softwareprogrammen, Onlineshops oder CRM-Systemen gibt es eine große Auswahl. Für welches entscheidet sich dann also ein Unternehmen und war die getroffene schließlich auch die richtige Entscheidung, oder ändert das Unternehmen den Anbieter doch nochmal in einigen Jahren. Außerdem entwickelt sich alles permanent und rasend schnell weiter, was heute gut oder sehr gut ist, kann morgen schon wieder nur mittelmäßig sein. Es müssen auch regelmäßige Updates für die Vielzahl von Programmen zur Verfügung stehen und man benötigt separate Mitarbeiter, welche sich

explizit um die Pflege und Aktualisierung der Programme kümmern. Eine CRM-System (Customer-Relationship-Management) Umstellung beispielsweise, ist ein enormer Aufwand für das ganze Unternehmen. Alle Daten müssen aus dem alten CRM-System gezogen und so bereinigt oder aufgebaut werden, dass sie in das neue CRM-System eingespielt werden können. In den meisten Fällen muss hierfür noch viel manuelle Arbeit investiert werden und die Datensätze müssen angepasst werden. Auch sind Veränderungen von Systemen oder Programmen bei Mitarbeitern ein unbeliebtes Thema. Diese arbeiten am liebsten mit dem System, mit welchem sie schon immer gearbeitet haben. Gerade in der Baustoffindustrie und generell in der Baustoffbranche, wo das Alter der Mitarbeiter mit über 30% bei 50 und höher liegt, sorgen Systemveränderungen für Frust.⁵ Unternehmen müssen also bei jedem neuen Softwareprogramm die Mitarbeiter motivieren, schulen und dafür sorgen, dass diese mit dem System auch richtig arbeiten. Eine weitere Schwäche der Digitalisierung für die Baustoffindustrie ist, dass sie massiv für Transparenz sorgt und dass in allen Feldern, auch im Preis. So können Konsumenten immer einfacher Preise vergleichen, Produkte bewerten und Empfehlung online hinterlassen. Auch durch die Vernetzung von Einkaufskooperationen oder durch das bilden von Allianzen im Baustoffhandel werden Preise und Rabatte immer transparenter. Das kann schnell für Ärger zwischen der Baustoffindustrie und dem Baustoffhandel sorgen. Bekommt beispielsweise ein Händler in Berlin einen günstigeren Preis von der Baustoffindustrie als ein anderer Händler in Hamburg und beide sind in der gleichen Allianz, fühlt sich der Händler in Hamburg schnell hintergangen und es droht ein Kundenverlust für die Baustoffindustrie. Die Digitalisierung macht den gesamten Markt also transparenter und sorgt auch dafür, dass Produkte und Leistungen sich immer besser vergleichen lassen. Des Weiteren geht mit der Digitalisierung ein wesentlicher Bestandteil im täglichen Geschäft zwischen Baustoffindustrie und Baustoffhandel verloren, nämlich der persönliche Kontakt und das abwickeln der Geschäfte zwischen Menschen. Die Baustoffbranche ist eine Branche, die von persönlichem Kontakt und dem über Jahre aufbauen Netzwerk der Vertriebsmitarbeiter lebt. So sorgt die Digitalisierung dafür, dass jahrelange Geschäftsbeziehungen zwischen Baustoffindustrie und Baustoffhandel, durch die vorhin genannte Transparenz in Preisstellungen oder Service, beendet werden. Dann macht nicht mehr derjenige Vertriebsaußendienst das Geschäft, welcher den besten Kontakt hat, sondern derjenige mit dem günstigsten Preis oder dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis. Das gilt für das Geschäft zwischen Baustoffindustrie und Baustoffhandel, genauso wie für das Geschäft zwischen Baustoffhandel und Handwerker.

⁵ Vgl. dhz (2016): Mitarbeiter im Baugewerbe: Ü 50 ist Trend

4.3 Chancen der Digitalisierung

Die Digitalisierung bietet noch eine Vielzahl von Chancen für die gesamte Baustoffindustrie, da der aktuelle Stand der Digitalisierung, wie in dem Kapitel 3.3 beschrieben, noch nicht sehr weit vorangetrieben ist. Laut einer Statistik von Statista wurden im Jahr 2017 14,6 Milliarden Euro Umsatz im Baustoffhandel in Deutschland umgesetzt, davon jedoch nur 179 Millionen Euro über einen digitalen Vertriebskanal, wie in Abbildung 4 zu sehen ist. In 2020 waren es hingegen schon 210 Millionen Euro und der Trend wird sich in den nächsten Jahren noch deutlich verstärken.⁶

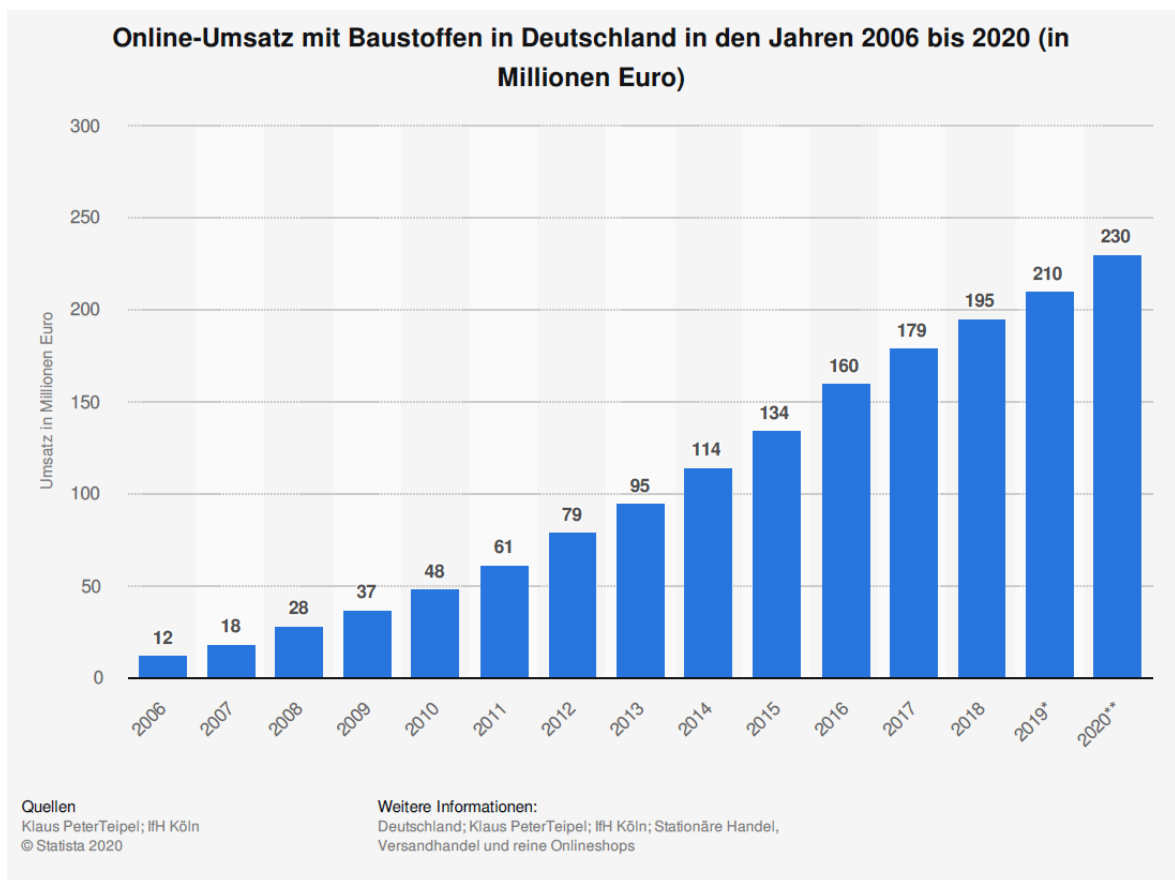


Abbildung 4 - Online-Umsatz mit Baustoffen in Deutschland⁷

Unternehmen wie Pro Material bieten für den konservativen Baustoffhandel Lösungen, um schnell und mit einer hohen Datenqualität einen Einstieg in den digitalen Vertrieb zu finden. Auch für die Baustoffindustrie werden sich hier in den kommenden Jahren viele Chancen aufzeigen. Beispielsweise bei der möglichen Digitalisierung von Produkten, bei internen Prozessen, die durch die Digitalisierung erleichtert werden oder auch im Vertriebsaußendienst, wo eine große Chance in der Profitabilität steckt. Sicher ist, dass auch die Digitalisierung die konservative Baubranche in den nächsten Jahren verändern wird. Gerade im

⁶ Vgl. Abbildung 4

⁷ Statista (2020): Studie 435107

Sales der Baustoffindustrie wird die Digitalisierung Chancen bieten. Wie im Kapitel 3.2 beschrieben, finden zum Beispiel oft unnötige Besuche seitens des Vertriebsaußendienstes der Baustoffindustrie beim Baustofffachhandel statt. Für dieses Problem bietet die Digitalisierung große Chancen, um den Arbeitsalltag und Ablauf der Außendienste zu optimieren und die Profitabilität des Unternehmens zu steigern. Es könnte beispielsweise eine App entwickelt werden, über welche der Baustofffachhandel bei Bedarf seinen zuständigen Außendienst anfordern kann. Somit würden sich unnötige Kundenbesuche vermeiden lassen und der Vertriebsaußendienst fährt gezielt zu Kunden, die auch ein tatsächliches Anliegen haben, welches besprochen werden muss. Somit können die freigewordenen Ressourcen anderweitig genutzt werden oder es kann durch Personaleinsparungen der Profit gesteigert werden. Weniger Sprit- und Verschleißkosten würden ebenfalls positiv zum Unternehmensergebnis beitragen. Auch für die Meetingkultur vieler Unternehmen bietet die Digitalisierung enorme Chancen. Bis heute werden in der Baustoffindustrie fast alle Meetings persönlich vor Ort in den Standorten oder in externen, angemieteten Büros abgehalten. Das bedeutet einen enormen Kostenaufwand durch die Anreisezeit, durch die verursachten Reisekosten der einzelnen Teilnehmer und durch die Mietkosten für die externen Büros oder Meetingräume. Digitale Meetingtools wie Skype, Zoom oder Google Meet werden extrem selten genutzt, bieten jedoch viele Chancen und Vorteile für alle Teilnehmer. Gerade in der heutigen Zeit, in welcher auch die Work-Life-Balance immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist dies eine große Chance. So entsteht durch die Online-Meetings wieder freie Zeit für die Teilnehmer. Die Qualität der Meetings ist durch eine gute Video- und Tonqualität durchaus gegeben und somit eine gute Alternative, gerade bei kleineren Meetings über wenige Stunden. Durch das Duplizieren seines eigenen Bildschirms auf die anderen Bildschirme der Teilnehmer ist auch das Präsentieren von Powerpoints, Excel oder sonstigen Programmen möglich. Erst durch die Corona-Krise haben sich viele Unternehmen in der Baustoffindustrie intensiv mit diesen Meetingtools beschäftigt und erstmals die Vorteile erkannt. Sicherlich sind diese Art von Meetings nicht immer eine passende Alternative. Gerade für längere Meetings über einen halben oder mehrere Tage, sind die Treffen vor Ort sicher die bessere Lösung. Eine große Chance für die Baustoffindustrie liegt auch in der Digitalisierung der Produkte. Wenn hier ein Hersteller von klassischen Baustoffen seine Produkte durch ein digitalisiertes Alleinstellungsmerkmal verbessern kann, sorgt das für einen massiven Wettbewerbsvorteil. Wie zum Beispiel in der Einleitung erwähnt, der Türenhersteller, welcher die komplette Türinnenseite mit einem Display ausstattet und über eine Kamera auf der Außenseite das Bild auf der Türinnenseite wiedergibt. Bei den Massenbaustoffen wie Dämmstoffen, Gipskartonplatten oder Wandsteinen ist es jedoch extrem schwierig durch ein digitales Feature für ein Alleinstellungsmerkmal bei diesen Produkten zu sorgen. Dennoch ist es nicht unmöglich. Beispielsweise könnte bei den Dämmstoffen eine digitale Schnittstelle integriert werden, welche über eine Software oder einer App die Energiekosteneinsparung täglich anzeigt. Je nachdem ob es Winter oder Sommer ist, sieht der Kon-

summent dann, wie viel Energiekosten er gerade einspart. Eine weitere Chance der Digitalisierung in der Baustoffindustrie ist die Imageverbesserung. Das Image der gesamten Bauindustrie hat in den letzten Jahrzehnten extrem gelitten und somit wird es immer schwerer Fachkräfte für diese Branche zu gewinnen und das in der kompletten Lieferkette, von der Industrie bis zum Handwerker auf der Baustelle. Wenn sich durch neue Prozesse, Innovationen, Kreativität und digitale Lösungen die Arbeitsabläufe und der Arbeitsalltag verändern, kann dies eine Chance sein, endlich das Image der Branche zu verbessern.

4.4 Risiken der Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt jedoch auch Risiken für die Baustoffindustrie mit sich. Ein Risiko dürfte wohl der Eintritt eines neuen Wettbewerbers in die Baustoffbranche sein. Wie in den Kapiteln zuvor erwähnt, steht die gesamte Baustoffbranche noch am Anfang der Digitalisierung. Der Markt ist jedoch mit einem Bauvolumen von rund 145 Mrd. Euro gigantisch und dürfte somit auch interessant für Unternehmen sein, welche die Digitalisierung maßgeblich erfunden oder definiert haben, wie zum Beispiel Google oder Amazon.⁸ Diese Unternehmen kennen sich bestens mit digitalen Vertriebswegen und Prozessen aus und würden mit ihrem Markteintritt die gesamte Baustoffbranche verändern. Das würde für das heutige Geschäftsmodell von Baustoffhändlern eine so starke Konkurrenz bedeuten, dass sich die wenigsten von ihnen am Markt halten dürften. Auch für die Baustoffindustrie wäre das Risiko groß, da sie sich in die Abhängigkeit von wenigen Kunden begeben müsste und nicht mehr wie heute ca. 900 verschiedene Baustofffachhändler mit mehr als 2.000 Standorten in Deutschland als Kundenstamm hätte.⁹ Ein weiteres Risiko ist der enge Kontakt und das persönliche Geschäft zwischen den Menschen in der Baustoffindustrie und dem Baustoffhandel. In kaum einer anderen Branche spielen der persönliche Kontakt und das Verhältnis zu seinen Ansprechpartnern so eine große Rolle wie in der Baustoffbranche. Die Digitalisierung sorgt unumstritten dafür, dass der persönliche Kontakt verschwindet oder zumindest in einer anderen Form stattfindet. Das Risiko, dass also die Digitalisierung in der Branche nicht angenommen wird oder der Eintritt mit neuen Apps und Ideen zu früh für diese Branche ist, besteht durchaus. Gerade wenn ein Industrieunternehmen diesen Schritt wagt, er sich aber nicht durchsetzt und die anderen Wettbewerber bei den herkömmlichen Vertriebswegen bleiben, ist die Gefahr groß, dass das Industrieunternehmen Umsatz verliert. Das dürfte einer der hauptsächlichen Gründe sein, warum die Digitalisierung in der Baustoffindustrie nur so langsam voranschreitet. Die Angst der Unternehmen den ersten Schritt zu machen und somit die Gefahr massiv an Umsatz zu verlieren.

⁸ Vgl. Statista (2019): Studie 154592

⁹ Vgl. <https://www.bdb-bfh.de/>

5 Konzeptidee für einen digitalen 3-stufigen Vertrieb

Reflektiert man noch einmal die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, so wird eins schnell klar. Die Baustoffbranche lebt vom persönlichen Kontakt, was einen erheblichen Beitrag dazu leistet, dass die Digitalisierung in der Baustoffindustrie und im Baustoffhandel noch nicht so stark voran geschritten ist, wie in anderen Branchen. Die Digitalisierung muss in der Branche so vorangetrieben werden, dass der persönliche Kontakt weiter bestehen bleibt und die Unternehmen dennoch Zeit, Ressourcen und Kosten sparen, bzw. für alle Beteiligten in der Wertschöpfungskette Vorteile entstehen. Dies könnte durch eine Vertriebsanforderungs-App für die Baustoffindustrie ermöglicht werden. In dieser können Industrieunternehmen die Kontaktdaten ihres kompletten Verkaufsteams hinterlegen. Bei Bedarf fordert dann der Baustoffhandel einen Vertriebsaußendienstmitarbeiter der Baustoffindustrie über die App an. Dies bietet für beide Seiten, sowohl den Handel, als auch die Industrie massive Vorteile. Die Baustoffindustrie spart extrem viele Ressourcen, da deren Vertriebsaußendienst nur noch Baustoffhändler besucht, welche den Industriemitarbeiter direkt anfordern und ein konkretes Anliegen haben. In der App kann dann der Mitarbeiter des Baustoffhandels schon ein Anliegen auswählen und in einem integrierten Kalender direkt einen Termin vereinbaren. Der Termin wird dann automatisch mit dem Outlookkalender des Vertriebsaußendienstes der Industrie synchronisiert. Somit werden nur noch Bestandskunden besucht, welche ein konkretes Anliegen haben und der Vertriebsaußendienstmitarbeiter der Baustoffindustrie hat freie Ressourcen für die Neukundenakquise. Des Weiteren bietet die App natürlich auch enorme Potentiale der Kosteneinsparung. Da die Bestandskunden nur noch besucht werden, wenn ein konkretes Anliegen vorliegt, schafft ein Vertriebsaußendienst natürlich dementsprechend mehr Kunden zu betreuen, somit wird weniger Man-Power im Vertrieb benötigt. Besonders wichtige Kunden können natürlich trotzdem noch öfters besucht werden. Wünscht beispielsweise ein Baustofffachhandel zwei Mal im Monat einen Besuch des Vertriebsaußendienstmitarbeiters der Baustoffindustrie, so kann man einen Besuchsrythmus in der App hinterlegen. Somit wird dann automatisch alle zwei Wochen ein Termin zwischen des Mitarbeiters der Baustoffindustrie und des Baustofffachhandels vereinbart. Des Weiteren können genauso die beliebten Kundenveranstaltungen weiterhin stattfinden, um den persönlichen Kontakt zwischen Industrie, Handel und Handwerk zu halten. Der Außendienstmitarbeiter der Baustoffindustrie trägt sich den Termin in seinen Outlookkalender ein und dieser synchronisiert diesen dann in den Kalender der App, sodass an diesem Tag keine anderen Termine angenommen werden können. Genauso verhält es sich mit Homeoffice Tagen oder internen Veranstaltungen. Der Vorteil für den Baustofffachhandel liegt darin, dass keine unnötigen Besuche mehr von Vertriebsaußendienstmitarbeitern der Baustoffindustrie gemacht werden. Wie in den vorigen Kapiteln erläutert, gibt es hunderte Baustoffindustrien die mit ihrem dementsprechenden Vertriebsaußendienst täglich den Baustoffhandel besuchen. Bei jedem Besuch wird der entsprechende Mitarbeiter im Baustoffhandel von seiner eigentlichen Arbeit abgehalten. Sicherlich ist der

persönliche Dialog zwischen Industrie und Handel wichtig, in vielen Fällen steht jedoch im Vordergrund, dass der Vertriebsaußendienst der Industrie seine vorgeschriebene Besuchszahl einhält und nur aus diesem Grund den Baustoffhandel besucht. Durch die App würden diese unproduktiven Besuche ausbleiben, da der Vertriebsaußendienst lediglich einen Termin bekommt, wenn der Baustoffhandel ihn anfordert. Somit werden auch beim Baustofffachhandel Ressourcen frei, welche wiederum für deren Kunden, nämlich die Handwerker und Privatpersonen eingesetzt werden können. Wird diese App dann als eine Art Plattform programmiert, auf der alle Industrien der Baustoffbranche ihre Verkaufsteams hinterlegen und alle Baustoffhändler aus den unterschiedlichsten Kooperationen Zugriff haben, können alle Termine, mit jeder Baustoffindustrie darüber geplant werden. Würde jede Baustoffindustrie diesen Service einzeln zur Verfügung stellen, wäre es für den Baustofffachhandel zu kompliziert, da dieser dann unzählige Apps bzw. Websites aufrufen müsste. Eine Herausforderung, die es zu bewältigen gibt, ist die effiziente Tourenplanung der Vertriebsaußendienstmitarbeiter der Baustoffindustrie. Diese sollten nicht mehrere hundert Kilometer für ausschließlich einen Termin zurücklegen. Dies wird sich nicht immer vermeiden lassen, könnte aber durch zeitliche Terminfenster beim Baustofffachhandel vermieden werden. Der Baustofffachhandel könnte demnach bei der Terminanfrage über die App eine Kalenderwoche angezeigt bekommen, statt eines konkreten Tages. Der Termin wird erst wenige Tage vor der Zusammenkunft konkretisiert. Somit besteht die Möglichkeit, mehrere Termine an einem Tag in einer bestimmten Stadt zu terminieren und ineffizientes Reisen zu vermeiden. Diese Funktion muss jedoch über verschiedene Prioritäten in der App zu steuern sein. Terminanforderungen mit höherer Priorität wie beispielsweise Reklamationen müssen natürlich zeitnah und tagesgenau terminiert werden. Fraglich ist somit nur noch die Integration der App in die Baustoffindustrie. Da diese vom persönlichen Kontakt lebt, ist es auch bei der Vermarktung der App wichtig, die Termine mit den verantwortlichen Baustoffindustrien Face-2-Face zu führen und die App mit allen Vorteilen vorzutellen. Desto mehr Industrien sich vom Konzept überzeugen lassen, desto besser und vollwertiger wird die App. Die Vorstellung bei den Baustofffachhändlern können dann die jeweiligen Vertriebsaußendienstmitarbeiter der Baustoffindustrie vornehmen, welche bei Bedarf in einen Vertriebsmitarbeiter der App dazu anfordern können. Somit müsste lediglich die Baustoffindustrie besucht und überzeugt werden, welche eine deutlich geringere Anzahl von Unternehmen im deutschen Markt als die Baustofffachhändler darstellt. Das Konzept könnte ebenfalls auch auf andere Branchen mit einem 3-stufigen Vertriebsweg adaptiert werden und in der App könnten somit verschiedene Branchen hinterlegt werden, die über verschiedene Zugänge steuerbar sind. Da immer mehr Unternehmen in der Baustoffindustrie mittlerweile zu Konzernen gehören, deren Fokus der maximale Profit ist, werden sich die Personalkosten immer wieder genau angeschaut. Diese App bringt ein extrem hohes Einsparpotential im Sales der Baustoffindustrie mit sich, ohne jedoch an Performance und vor allem ohne den persönlichen Kontakt zum Kunden zu verlieren. Um eine reibungslose Integration der App zu gewährleisten, ist es empfehlenswert, die App mit verschiedenen Unternehmen

5 Konzeptidee für einen digitalen 3-stufigen Vertrieb

zu testen um mögliche Defizite aufzudecken und die Anwenderfreundlichkeit zu verbessern. Die Unternehmen sollten unterschiedlich groß sein und eine unterschiedliche Anzahl von Vertriebsaußendienstmitarbeitern haben, um die verschiedenen Anforderungen der Unternehmen an die App besser zu verstehen.

6 Abschließendes Fazit

Die Baustoffbranche ist eine Branche, die vom persönlichen Kontakt lebt. Digitalisierung steht für schnellere Wege, weniger Persönlichkeit und viele Innovationen. Genau das stellt einen wesentlichen Grund dar, warum die Digitalisierung in der Baustoffindustrie so langsam voranschreitet. Das Geschäft wird zwischen den Menschen gemacht. Es entscheidet nicht immer nur das Produkt oder die Marke dahinter, sondern in vielen Fällen die Persönlichkeit und das Netzwerk der Person, welche das Produkt vertreibt. Dennoch steht immer mehr der Profit der Unternehmen im Fokus und einer der größten Kostenblöcke der Baustoffindustrie sind Personalkosten im Sales. Genau hier setzt die Idee der Vertriebssteuerungs-App an. Es werden Besuche strukturierter und sinnvoller vereinbart und Termine nur noch bei konkreten Anliegen gemacht. Das Einsparpotential von Personalkosten bei der Baustoffindustrie ist enorm und dennoch geht der persönliche Kontakt nicht verloren. Das vermindert das Risiko Kunden zu verlieren, welches bei der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie befürchtet wird. Außerdem bietet es für den Baustofffachhandel sogar noch Vorteile, wie in der Konzeptidee beschrieben. Ich persönlich bin mir sicher, dass die Digitalisierung sich immer weiter in der Baustoffbranche etablieren wird und das über die gesamte Wertschöpfungskette. Egal ob in der Baustoffindustrie, im Baustofffachhandel oder bei den Handwerksunternehmen, in den nächsten Jahren wird der Generationswechsel allein schon immer mehr Druck auf digitale Prozesse, neue Ideen und mehr Offenheit für das Thema Digitalisierung bringen. Wichtig ist dabei nur eins, dass bei der Digitalisierung und dem anpassen von Prozessen nicht der persönliche Kontakt verloren geht, denn davon lebt die Branche.

7 Literaturverzeichnis

Adolf Würth GmbH & Co. KG (2020): <https://www.wuerth.de/web/de/awkg/unternehmen/portraet/portraet.php>, abgerufen am 12.05.2020

Bundesverband Deutscher Baustoff-Fachhandel e.V (BDB): <https://www.bdb-bfh.de/>, abgerufen am 25.07.20

Dhz (2016): Mitarbeiter im Baugewerbe: Ü 50 ist Trend <https://www.deutsche-handwerkszeitung.de/mitarbeiter-im-baugewerbe-ue-50-ist-trend/150/3094/333882>, abgerufen am 17.05.2020

ProMaterial (2020): Präsentation Vertriebstechnologie für Hersteller climowool, S. 6,7 (Anhang)

Statista (2019): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154592/umfrage/umsatz-im-bauhauptgewerbe-seit-2000/>, abgerufen am 14.06.2020

Statista (2020): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252206/umfrage/beschaefigtenanzahl-im-baugewerbe-in-deutschland/>, abgerufen am 14.06.2020

Twitter, McKinsey Global Institute (2016): https://twitter.com/mckinsey_mgi/status/717068022431744000, abgerufen am 17.05.2020

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – McKinsey Studie	2
Abbildung 2 - ProMaterial Leistungsangebot für die Industrie.....	11
Abbildung 3 - ProMaterial Leistungsangebot für den Handel	12
Abbildung 4 - Online-Umsatz mit Baustoffen in Deutschland.....	16

Publikationen im Rahmen der Schriftenreihe: Praxisarbeiten

In der Schriftenreihe ‚Praxisarbeiten‘ veröffentlichen wir Arbeiten mit einem Fokus auf ein jeweils aktuelles und relevantes Thema einer Branche. Wir sind die Herausgeber, die Autorenrechte und Autorenpflichten liegen bei den jeweiligen Verfasserinnen und Verfassern.

2020



Die Vertriebsbank der Zukunft
St.Gallen 2020



Agilität als Kernkompetenz für erfolgreiche Bankgeschäfte
St.Gallen 2020



Chancen der Digitalisierung im Sales der Baustoffindustrie
St.Gallen 2020

2010 – 2019



Vermarktung und Investition in der Gesundheitsbranche
2. Auflage 2020,
186 Seiten



Optimierung von Prozessen und Projekten
2. Auflage 2020,
225 Seiten



Analysieren, bewerten, kontrollieren
2. Auflage 2020
289 Seiten



Prozesse effizient gestalten
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Optimale Organisations-
entwicklung
2. Auflage 2020,
193 Seiten



Märkte analysieren.
Integrierte Strategien
entwickeln.
2. Auflage 2020
206 Seiten



Der Kunde im Fokus
2. Auflage 2020,
285 Seiten



Das EFQM-Exzellenz-Modell
und seine Anwendung
2. Auflage 2020,
128 Seiten



Humanressourcen:
Rekrutierung, Aus- und
Weiterbildung
2. Auflage 2020,
192 Seiten



Ideen- und Innovationsmanagement
2. Auflage 2020,
170 Seiten



Ganzheitliche Unternehmensanalyse
2. Auflage 2020,
172 Seiten



Erschließung neuer Geschäftsfelder
2. Auflage 2020,
144 Seiten



Integriertes Key-Account-Management
2. Auflage 2020,
268 Seiten



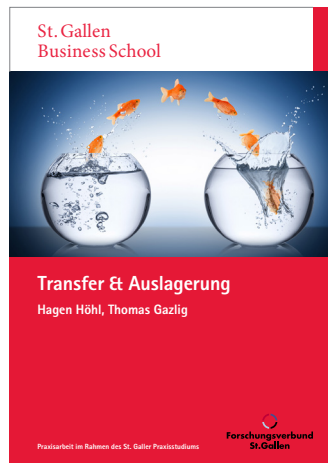
Produktmanagement in Einzelhandel und Medienwelt
2. Auflage 2020,
156 Seiten



Strategische Planung & Controlling
2. Auflage 2020,
268 Seiten



Planen & Optimieren
2. Auflage 2020,
198 Seiten



Transfer & Auslagerung
2. Auflage 2020,
194 Seiten



Wettbewerb & Markt-
bearbeitung
2. Auflage 2020
152 Seiten



Produkt & Vermarktung
2. Auflage 2020,
252 Seiten



Projektmanagement &
Prozessoptimierung
2. Auflage 2020,
188 Seiten



General Management &
Strategie
2. Auflage 2020,
338 Seiten

www.sgbs.ch



St. Gallen Business School
Rosenbergstrasse 36
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 71 225 40 80
E-Mail: seminare@sgbs.ch
Internet: www.sgbs.ch