

# Wettbewerb der Kompetenzen und Systeme 4.0

Die digitale Transformation oder das Ende des Handels?

von Michael Thuermer\*, Braunschweig

Eine erste Markt- und Branchenbetrachtung rund ums Holz veröffentlichte der Autor im Juni 2010 (vgl. Holz-Zentralblatt Nr. 23 vom 11. Juni 2010, S. 574 bis 576). In allen Branchen sind seitdem viele Veränderungen festzustellen. Die Analysen von damals werden daher hier aktualisiert. Besonders auffällig ist, dass die digitale Transformation 2010 noch gar kein Thema war. Aufgrund der schon fast revolutionären Entwicklung in diesem Bereich bedarf dieses Thema jetzt daher einer besonderen Beachtung.

Der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Ausprägungen des Fach-, Groß- oder Einzelhandels sowie die Potenziale der verschiedenen Märkte soll aber dennoch behandelt werden, damit im Rahmen der vielen „digitalen“ Trends die „analogen“ Chancen nicht vergessen werden. Gleichberechtigt soll der Frage nachgegangen werden, welche Veränderungen die Digitalisierung und insbesondere die digitale Transformation (4.0) für den Handel an sich mitbringen.

Die Unterteilung dieser Veröffentlichung in eine analoge Betrachtung (2.0), eine digitale Betrachtung (3.0) sowie transformierende Überlegungen (4.0) dient der Schaffung von Transparenz der aktuell ablaufenden Prozesse der Beteiligten. Der Begriff „Digitalisierung“ wird hierbei im engeren Sinne für die Veränderungen der Prozesse, der Kommunikation und der Abläufe bei den einzelnen Beteiligten wie der Industrie, dem Handel und dem Handwerk verwendet.

Die „digitale Transformation“ umfasst alle Prozesse, die Kommunikation und die Abläufe aller Beteiligten der Wertschöpfungskette sowie

\* Diplom-Holzwirt Michael Thuermer ist Unternehmensberater und Dozent.

deren Interaktion und wird getrieben durch die rasante Entwicklung des „Internet der Dinge“.

## Wettbewerb der Branchen (2.0)

Der Holzabsatz – auf Basis von Endkundenpreisen ohne Mehrwertsteuer und Marge – betrug 2015 laut einer Strukturanalyse der B+L Marktdaten GmbH 21,1 Mrd. Euro. Berücksichtigt wurden nur die typischen Holzhandelssortimente ohne Rohholz, Restholz und Paletten. Der Absatz insgesamt ist von 2010 bis 2015 um 12 % gewachsen. Am stärksten hat sich dabei der Baustoffhandel mit +71 % entwickelt. Es folgen Holzhandel +10 %, Baumarkt mit +8 % sowie der Direktvertrieb mit +6 %. Der sonstige Handel, dieser umfasst den Bauelementehandel sowie den Bodenbelaghandel, ist um 12 % gestiegen. Der Onlinehandel ist in der Analyse nicht berücksichtigt.

Der Holzhandel deckt etwa 71 % des Absatzes ab; es folgen der Direktvertrieb der Industrie mit 26 %, der Baumarkt mit 13 % und der Baustoffhandel mit 11 %. Die Abnehmer verteilen sich zu 80 % auf Handwerk und sonstige Großhandelskunden sowie zu 20 % auf den Endverbraucher.



Trend zum Baufachzentrum (Bauen, Modernisieren, Ausstatten)

In allen Handelssortimenten erreicht der Holzhandel 2015 einen Marktanteil von deutlich über 50 %. Der Holzhandel dominiert die Sortimente Plattenwerkstoffe mit fast 90 % sowie die Hobelware mit immer noch über 80 % Marktanteil. Der Baustoffhandel erreicht bei den Bauelementen fast 30 % und beim Schnittholz immerhin noch 16 % Marktanteil. Der Baumarkt erzielt mit Holz im Garten seinen höchsten Marktanteil von 35 %, dicht gefolgt vom Sortiment Boden mit 30 %.

## Endverbrauchergeschäft

Bezüglich des Holzabsatzes an die verschiedenen Kundengruppen gibt es nur wenige aussagekräftige Daten. Laut Betriebsvergleich des Gesamtverbandes Deutscher Holzhandel (GD Holz) stieg der Endverbraucheranteil von etwa 25 % in 1990 auf etwa 34 % in den Jahren 1995 bis 2005. Danach sank er in 2010 auf etwa 20 % und dürfte zwischenzeitlich weiter gesunken sein.

Diese Entwicklung dokumentiert die um 1990 aufkommenden SB-Holzfachmärkte, die neben den Holzsortimenten typische DIY-Sortimente mit aufgenommen haben. 2005 beginnen die ersten Holzhändler wie Kurz (Raum und Design, Bad Kreuznach) die Holzfachmärkte wieder auf einen Ausstellungsverkauf zurückzuführen. Heute ist der Ausstellungsverkauf der Standard und nur noch wenige SB-Holzfachmärkte sind vorhanden.

Von 1990 bis 2005 hat sich gleichzeitig nicht nur die Anzahl der Baumärkte in Deutschland nahezu verdoppelt, sondern ebenso deren

Verkaufsfläche je Baumarkt. Da in jedem dieser Standorte entsprechend wachsende Flächen für Holzprodukte für den Fußboden sowie für den Garten vorhanden waren, hat der Holzhandel gerade in den Preiseinstiegsortimenten an den Baumarkt verloren. In der Folge sind namhafte Holzfachmärkte wie Holz Brandt oder Holz-Beierlein aber auch viele kleine Unternehmen vom Markt verschwunden, was zu einem deutlich geringeren Anteil der Endverbraucherumsätze im Holzhandel geführt hat.

Der Baustoffhandel hat ebenfalls mit dem Rückgang des Neubaus nach neuen Wegen gesucht. Wie im Holzhandel wurde ab 2005 beginnend wieder stärker der Ausstellungsverkauf als Fachhändler etabliert. Immer häufiger enthielten diese Ausstellungen Parkett, Laminat und Kork. Heute werden Neubauten oder Umbauten nahezu standardmäßig mit Holzprodukten für den Fußboden, Bauelementen und teilweise mit Holz im Garten bestückt.

Damit ist das Endverbrauchergeschäft des stationären Handels mit Holz heute im Großen und Ganzen in zwei deutliche unterscheidbare Segmente zu unterteilen: Auf der einen Seite agieren die großen Konzerne und Franchisegeber mit standardisierten und ähnlichen SB-Modellen für den Preiseinstieg in den Betriebstypen Baumarkt und Heimtextilienfachmarkt.

Auf der anderen Seite bietet der Fachhandel die eher höherwertigen Sortimente mit Beratung im Holzzentrum, Bauzentrum oder Fliesenzentrum an und betreibt dabei meist Groß- und Ein-

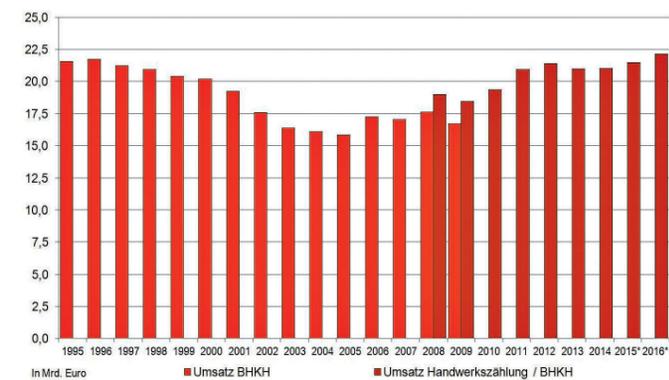
zelhandel unter einem Dach. Hier steigt aktuell die Anzahl der mittelständischen Baufachzentren, die sich mit Ausstellung, Fachberatung, Sortimenten und Dienstleistungen für alle Themen rund ums Bauen, Modernisieren und Ausstatten spezialisieren, immer noch an. Die Grenzen zwischen Baustoffhandel, Holzhandel und Fliesenhandel verwischen damit weiter. Bemerkenswert ist dabei, dass die Konzerne, Einkaufsgenossenschaften aber auch einige andere Filialisten im Baustoffhandel sich entweder ganz aus dem Endverbrauchergeschäft heraushalten oder dieses ihren Baumarktbeteiligungen überlassen.

## Profikunden

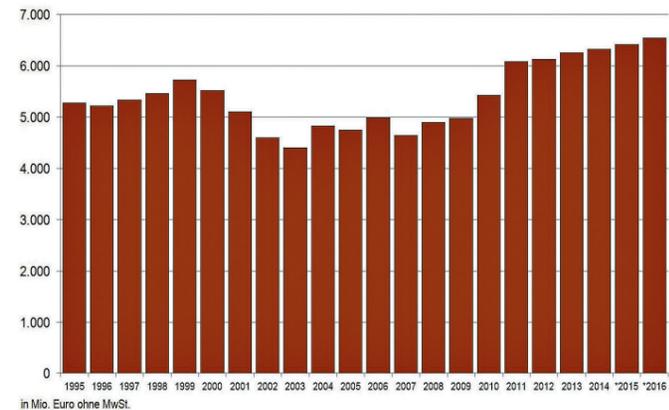
Das Großhandelsgeschäft mit Holz ist dagegen deutlich intransparenter. Betrachtet man daher die einzelnen Kundengruppen, so zeigen die beiden Größten durchaus interessante Entwicklungen. Das Tischler-/Schreiner-

einer höheren Produktivität in diesem Handwerk beigetragen. Die Aufgliederung des ehemals klassischen Handwerks in eher spezialisierte, handwerkliche und montierende Betriebe dürfte ebenso einen Beitrag für deren positive Entwicklung geleistet haben. Die hervorragende Ausbildung und der Einsatz diverser Materialien neben Holz dürften dem Tischler gute Chancen einräumen, die führende Position als der „Kreative Innenausbauer“ zu besetzen. Der Materialmix, der Zukauf von Fertigteilen, eine ansprechende Ausstellung und die notwendige Kreativität sind bereits heute für viele Tischler- und Schreinermeister Standard. Hiervon kann man sich leicht bei der Präsentation der besten Meisterstücke u.a. auf der „Ligna“ überzeugen.

Der Holzhandel profitiert von der positiven Entwicklung seiner gewichtigsten Kundengruppe. Die Plattenwerkstoffe haben laut Betriebsvergleich des GD Holz



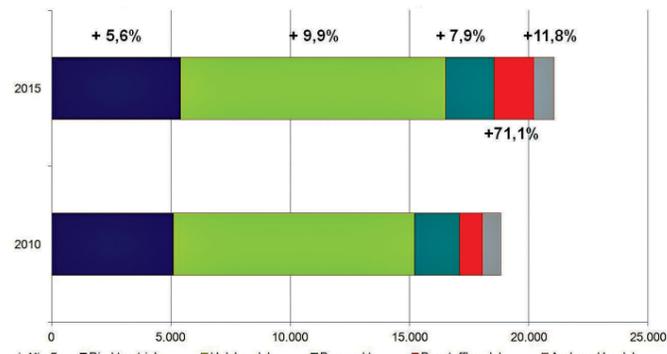
Umsatz des Tischler-/Schreiner-Handwerks \* Tischler/Schreiner Deutschland (TSD), laut Handwerkszählung vorläufig  
Quellen: Bundesverband des Holz- und kunststoffverarbeitenden Handwerks (BHKH) und TSD



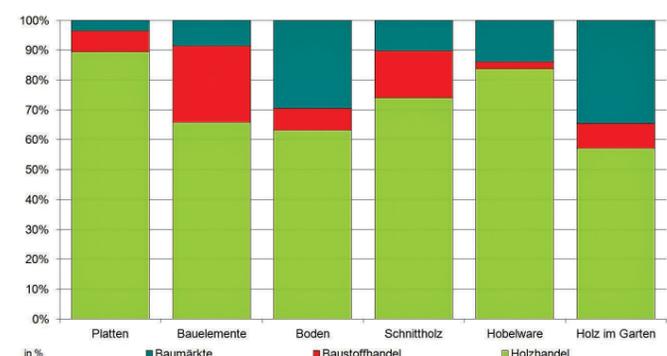
Umsatz des Zimmerer-Handwerks  
Quelle: Holzbau Deutschland, Bund Deutscher Zimmermeister

Handwerk hat von 1995 bis 2005 fast 6 Mrd. Euro an Umsatz verloren, diesen aber bis 2015 wieder komplett zurückgewonnen und dürfte aktuell über 22 Mrd. Umsatz erzielen. Das ist insbesondere beachtlich, da die Anzahl der Betriebe seit 1995 rückläufig ist, die Anzahl der Auszubildenden sich mehr als halbiert hat und die Anzahl der Mitarbeiter in den letzten zehn Jahren stagniert.

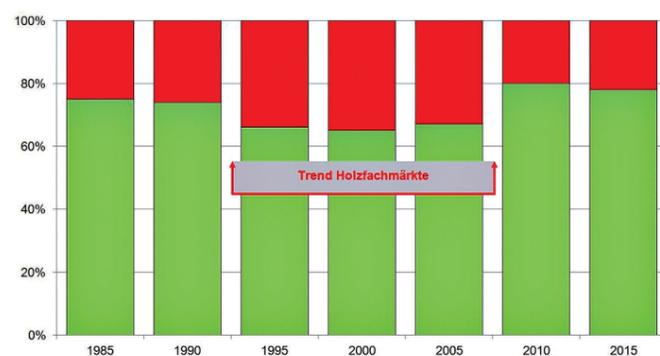
Sicher hat die neue Berufsausbildung für Tischler und Schreiner ihren Teil zu



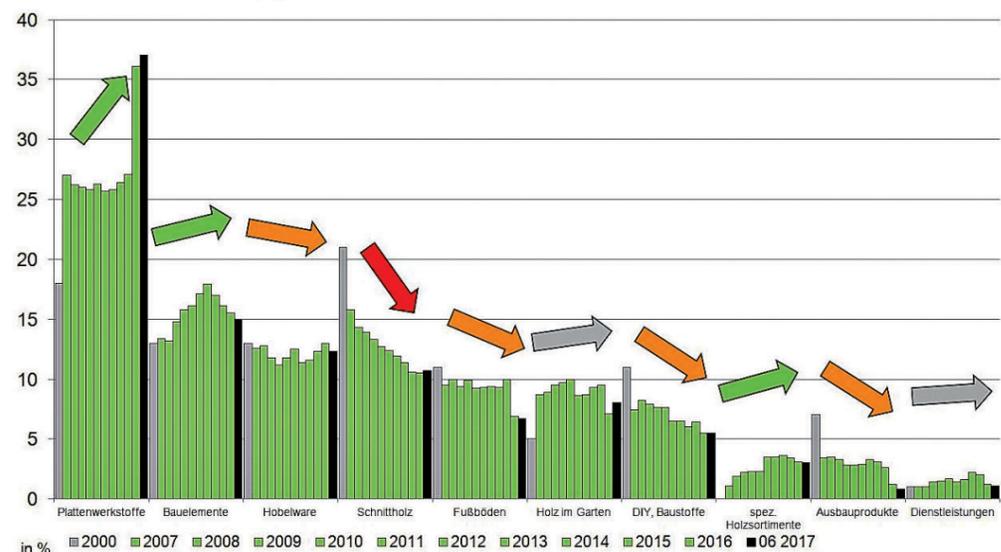
Vertriebswege für Holzprodukte in Deutschland, Umsätze 2015 und 2016  
Quelle: B + L, Strukturanalyse Holzhandel Deutschland



Marktanteile der Vertriebswege nach Sortimenten (2015, Umsatz 21,1 Mrd. Euro)  
Quelle: B + L, Strukturanalyse Holzhandel Deutschland



Anteil der Kundengruppen (1985 bis 2015)  
Quelle: GD Holz, Betriebsvergleich



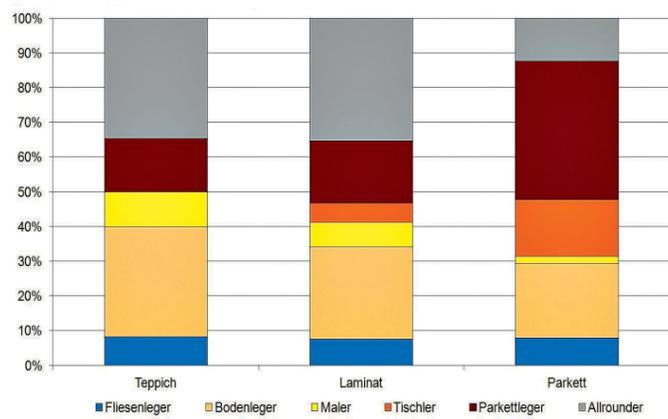
Umsatz im Holzfachhandel nach Warengruppen und Sortimenten  
Quelle: GD Holz, Betriebsvergleich

Fortsetzung von Seite 1041

gen für die Zukunft. Gerade in dieser Kundengruppe schlummern noch viele Potenziale der „analogen Welt“ für die nächste Generation an kreativen Holzhandlern.

Das Zimmererhandwerk hat zwar von 1995 bis 2003 fast 1 Mrd. Euro an Umsatz verloren; aber bei Weitem nicht so dramatisch wie im Tischlerhandwerk. Aktuell steigt der Umsatz seit 2007 und nähert sich inzwischen der 7 Mrd.-Euro-Grenze an. Die Anzahl der Betriebe und der Mitarbeiter steigt seit 1991 mit einigen Ausnahmen fast kontinuierlich. Die Anzahl der Auszubildenden hat sich hier ebenso fast halbiert, aber sie steigt seit 2010 wieder an, was im Handwerk nicht viele Berufe vorweisen können. Die neue Berufsausbildung für Zimmerer hat sicher auch Einfluss auf die positive Entwicklung in diesem Handwerk gehabt. Hier gliedert sich das ehemals klassische Handwerk in spezialisierte, handwerkliche und montierende Betriebe auf. Die mehr handwerklich orientierten Zimmereibetriebe beherrschen wie die Tischlereibetriebe inzwischen die wechselnden Anforderungen des Bauen im Bestand sowie des Neubaus. Die spezialisierten Holzbaubetriebe dürften ebenfalls einer der Treiber dieser positiven Entwicklung sein. Das Thema Holztafelbau (=Holzrahmenbau) gehört inzwischen mit Vorfertigung zu deren Standardleistungen. Brettsperrholz gewinnt als Massivholzbauweise immer mehr an Bedeutung – hinzu kommen mehrgeschossige Holzbauten in diversen Kombinationen zwischen Holz und Beton. Hier gewinnt der Holzbau sowohl im Ein- und Zweifamilienhausbau als auch im mehrgeschossigen Wohn- und Zweckbau Marktanteile hinzu. Und das offensichtlich so dramatisch, dass die „Deutsche Mauersteinindustrie gegen das Bauen mit Holz polemisiert“, wie der GD Holz jüngst vermeldet.

Inwieweit der Holzhandel insgesamt von dieser dynamischen Zielgruppe profitiert ist eher fraglich. Zwar



Wer hat den Bodenverlegt?  
Quelle: B + L, Sanierungsstudie 2016

haben sich große Unternehmen wie Habisreutinger oder Scheifele & Schmiederer und kleinere wie Bald, Nothhelfer, Winkler oder Witholz auf Holzbaubetriebe spezialisiert, aber auch eine Vielzahl von Baustoff- oder Bedachungsfachhändlern wie Janssen, Wirtz, Wölpert, Benz oder DEG Alles für das Dach haben diese Kundengruppe entdeckt. Da viele dieser Baustoffhändler früher Holzprodukte über den Holzhandel bezogen haben, hat der Holzhandel hier insgesamt Volumen verloren.

Betrachtet man die wesentlichen Sortimente der Zimmerer im Betriebsvergleich des GD Holz so ist hier keine entsprechende Dynamik zu finden. Der Anteil der Hobelware stagniert, wobei sich hier der Rückgang der klassischen Hobelware mit dem Zuwachs an konstruktiven Sortimenten wie KVH, BSH usw. die Waage hält. Schnittholz und die „nicht holzhaltigen Sortimente – wie Baustoffe – sind deutlich rückläufig. Die wichtigsten Bauelemente der Zimmerer Dachfenster – ebenso Fenster und Haustüren – spielen im Holzhandel insgesamt kaum eine Rolle. Dagegen hat sich der Holzanteil im Baustoffhandel in den letzten Jahren schätzungsweise mehr als verdoppelt.

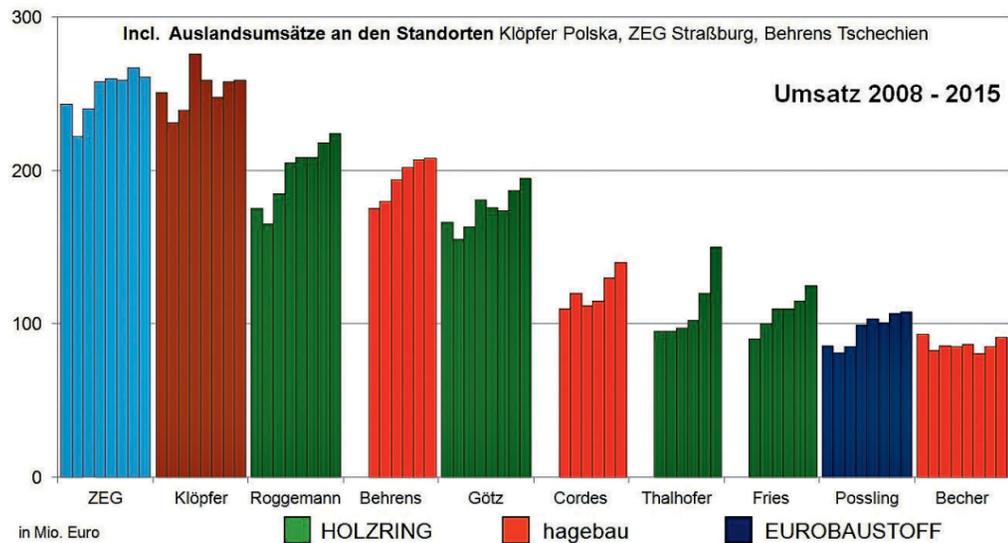
Fraglich ist aktuell sicher noch, ob und wenn ja welche Branche die neuen Trends aufnimmt? Vorfertigung, Brettsperrholz oder das mehrgeschossige Bauen läuft heute überwiegend am Han-

del vorbei. Regionen in denen der Holzrahmenbau für Ein- und Zweifamilienhäuser noch unterrepräsentiert sind sowie das Gewerk vorgehängte hinterlüftete Fassade, bieten Potenziale für kreative Händler und Netzwerke zur Unterstützung geeigneter Zimmereien.

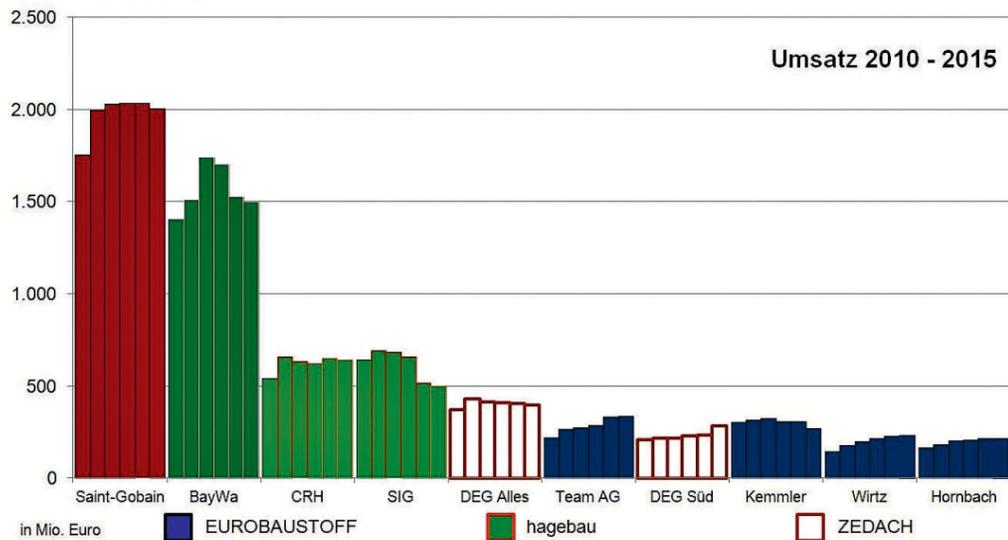
**Mobile Generalisten**

Montagebetriebe, Werkstattlose oder Mobile Generalisten sind Begriffe für eine schwer zu fassende aber nach der Reform der Handwerksordnung (2004) äußerst rasant wachsende Kundengruppe des Fachhandels und der Baumärkte. Soweit es sich hier um gelernte Tischler oder Zimmerer handelt, wurden die Trends zuvor schon aufgeführt.

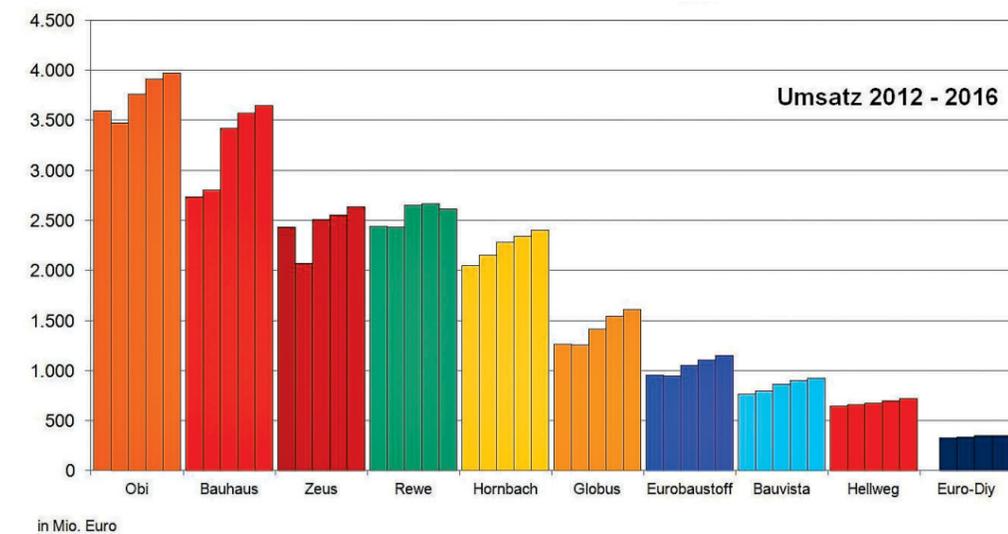
In den offiziellen Statistiken werden dazu die B1 – zulassungsfreie – Handwerksbetriebe und die B2 – handwerksähnliche – Betriebe geführt. Die größte Gruppe bilden die gemeldeten Fliesenlegerbetriebe, deren Anzahl sich von 2000 zu 2015 mit etwa 71.000 Betrieben etwa versechsfacht hat. Es folgen die Betriebe, die sich mit dem Einbau von Baufertigteilen beschäftigen. Deren Anzahl ist um etwa 19% auf 47.000 gestiegen. Ebenso hat sich die Anzahl der Betriebe der Raumaustatter auf 28.000 verdreifacht und der Parkettleger auf 7.800 verfünffacht. Rückläufig ist dagegen mit etwa –29% die Anzahl der Betriebe für den Holz- und Bauteilschutz; dieser Betriebstyp wurde insbesondere vor der



Die Top 10 im deutschen Holzfachhandel mit ihrem Umsatz 2008 bis 2015  
Quellen: Geschäftsberichte; Angaben jeweils ohne: Baumarkt, Baustoffhandel, Import, Produktion und Rohholzhandel



Die Top 10 im deutschen Baustoffhandel mit ihrem Umsatz 2010 bis 2015  
Quellen: eigene Recherchen auf der Grundlage von Geschäftsberichten und Standortanalysen; Angaben jeweils ohne: Baumarkt, Holzfachhandel und Produktion



Die Top 10 der deutschen Baumärkte mit ihrem Umsatz 2012 bis 2016  
Quellen: Dähne-Verlag

Handwerksreform für diverse Arbeiten genutzt.

B+L Marktdaten beziffert den Umsatz dieser überwiegend kleinen Betriebe für 2014 auf 14,7 Mrd. Euro und prognostiziert weitere Steigerungen. Interessant ist hierbei sicherlich weiterhin, dass aus der Wahl des Betriebstyps nicht unbedingt die tatsächliche Tätigkeit geschlossen werden kann. So verlegt der Fliesenleger selbstverständlich Parkett und der Parkettleger Teppich.

Während im Handwerk mehrheitlich der Handwerker die Materialentscheidung fällt, ist dies bei den Montagebetrieben laut dieser Studie umgekehrt; hier treffen zu fast 65% die Auftraggeber die Wahl. Leider wurde nicht veröffentlicht, wer die Ware tatsächlich kauft.

Die Baumärkte liegen sicher, was Nähe bzw. Erreichbarkeit, Öffnungszeiten und Werbung anbelangt, deutlich vor dem Fachhandel. Jeder Handwerker weiß eben, wo der nächste Baumarkt liegt und ob der geöffnet hat.

Auf die intensive Werbung ist es ebenfalls wohl zurückzuführen, dass bei Handwerksbefragungen immer wieder der Baumarkt als preisgünstiger eingestuft wird, als der Fachhandel.

Bei der letzten Handwerksbefragung 2015 durch Konzept und Markt liegt bei den drei wichtigsten Faktoren eindeutig der Fachhandel vorn. Hier bewerten die Handwerker den Service, die Mitarbeiter wie auch die Einkaufsatmosphäre deutlich besser als im Baumarkt.

Welche Branche in der

analogen Welt das Rennen um die mobilen Betriebe macht, ist sicher noch offen. Als naher Stopp für Frühstück oder Mittagspause liegen die Baumärkte klar vorn. Andersherum macht dem Fachhandel in der Beratung, Ausstellung und Bemusterung sicher keiner so schnell den ersten Platz streitig.

Hier könnten gerade die Fachhändler aber noch viel mehr tun. Die Verbindung von Endkunden und mobilen Generalisten mit einer abgestimmten Beratung schaffen heute nur die spezialisierten Baufachzentren. Die Ausrichtung auf die Zielgruppen mobile Handwerker sowie Endverbraucher kombiniert mit einem abgestimmten Vollsortiment,

Fortsetzung auf Seite 1043

## Wettbewerb der Kompetenzen und Systeme 4.0

Fortsetzung von Seite 1042

einer aktuellen Ausstellung und Bemusterung für die jeweiligen Gewerke gewährleistet, dass beide Gruppen perfekt bedient werden können. Egal ist dabei, wer im Einzelfall die Produkte aussucht oder bezahlt.

### Fertigteile

Die Weiterentwicklung der Produkte ist einer der wichtigsten Trends rund ums Holz überhaupt. Hier tat sich der Holzhandel in der Vergangenheit immer wieder schwer, neue Produkte aufzunehmen. Als Fertigtüren auf den Markt kamen, wollte der Holzhandel seine Tischlerkunden schützen und überließ dem Baustoffhandel den Vortritt. Heute noch liefern die Holzhandwerker eher Schnittholz oder Fensterkanteln und überlassen Dachfenster, Fenster und Haustüren dem Baustoffhandel.

Der Holzhandel und ebenso der Baustoffhandel sind von weiteren Entwicklungsschritten im Segment Bauen und Modernisieren betroffen. Der Engpass an qualifizierten Handwerkern einerseits sowie die Weiterentwicklung und Standardisierung des Bauens andererseits bedingen einen stärkeren Einsatz von Baufertigteilen im Rohbau. Sind es für den Baustoffhandel eher die Betonfertigteile, die Marktanteile gewinnen, so sind es im Holzhandel die kompletten Wände und Decken aus Brettsperrholz. Beide Systemprodukte haben gemeinsam, dass diese von der Planung über die Produktion sowie Anlieferung und Montage fast komplett am Fachhandel vorbeilaufen.

Ob es dem Handel gelingt, hier bei kleineren Bauunternehmen oder Holzbaubetrieben einen Teil dieses wachsenden Kuchens abzubekommen, ist fraglich. Auf jeden Fall wird das nicht ohne entsprechenden Aufbau von Kompetenzen bei den Mitarbeitern gelingen.

Im Marktsegment Ausstattungen ist eine ähnliche Entwicklung in Bezug auf Möbelfertigteile zu beobachten. Nur wenige Holzhandwerker haben bisher Chancen und Notwendigkeiten des Angebotes von Zuschnitt, Bekantung und Bearbeitung erkannt. Soweit solche Anlagen jüngst installiert wurden, berichten fast alle von einer kompletten Auslastung und weiteren Investitionen. Aber auch andere Marktteilnehmer haben dieses Marktsegment erkannt. Nicht nur die klassischen Hersteller von Möbelfertigteilen sondern Beschlaghändler wie Würth oder Seeberger bieten inzwischen Produkte an. Im MDF-Magazin 2016 (S. 42, 43) führt Egger seine Fertigteilstrategie aus: ab 4000 Stück liefert Egger Ramber-

villers, ab 50 Stück Egger Bünde und ab 1 Stück Horatec. Hier wäre für den Holzhandel eine deutlich dynamischere Entwicklung zu wünschen; auch im Hinblick auf den zuvor schon aufgeführten „Kreativen Innenausbauer“.

### Strukturen

Die Strukturen der Branchen haben sich nicht entscheidend geändert. Der Holzhandel ist nach wie vor mittelständisch, und der Konzentrationsprozess schreitet eher langsam voran. Berücksichtigt man die Preisentwicklung der typischen Holzhandelsprodukte von 2008 bis 2015 in Höhe von etwa 14% so verzeichnen die beiden Marktführer ZEG und Klöpfer ein geringeres Wachstum.

Einige Übernahmen, insbesondere innerhalb des Holzrings, führen zu Zuwächsen unter den Top 10, die über der Preisentwicklung liegen. Die höchsten Zuwächse erzielte hier die Thalhofer-Gruppe. Ähnliche Zuwachsraten finden sich aber häufiger unter den Unternehmen der Top 30 wie Holz Richter oder Rolf Engelhard.

Im Baustoffhandel ist eine ähnliche Entwicklung festzustellen; hier führen aber immer noch die Konzerne und Filialisten. Die vier großen führenden Konzerne weisen aber teilweise erhebliche Umsatzrückgänge aus. Die Verkäufe von Gallhöfer durch Saint-Gobain an den Investor Palero und Melle sowie SIG Dachbaustoffe durch SIG an den Investor Gores und deren Zusammenschluss werden voraussichtlich 2017 einen neuen Konzern in die Top 10 katalysieren.

Im Baumarkt stellt sich die Entwicklung vollkommen anders dar. Fast alle Unternehmen haben von den Insolvenzen von Praktiker und Max Bahr profitiert. In einem stagnierenden Markt konnten so alle Unternehmen 2013 bzw. 2014 beginnend Standorte übernehmen und so ihren Umsatz 2014 bis 2016 deutlich steigern. Die meisten Übernahmen haben Bauhaus, Globus sowie die Gesellschafter der Hagebau realisiert.

### Wettbewerb der Branchen (3.0)

Die Automatisierung und Digitalisierung im Handel fürs Bauen, Modernisieren und Ausstatten ist eher noch am Anfang als am Ende.

Die ersten Anläufe zur Automatisierung im Holzhandel kennen einige noch aus den Anfängen um 1990. Automatische Läger, die in der Schweiz hervorragend funktionierten, wurden installiert; von denen haben aber nur wenige bis heute –

wie bei Bündler – überlebt. Einen neuen Versuch startete Götz mit Systraplan Anfang 2000 mit dem größten Hochregallager des Holzhandels Europas. Weitere einzelne Läger dieser Art folgten in den letzten Jahren.

Sehr viel dynamischer ist die Entwicklung der jüngsten Zeit, was den Einsatz von automatischen Plattenlagern anbelangt. Nicht nur die großen Holzhandwerker wie Klöpfer, Becher oder Behrens, sondern auch kleinere wie Tusche, Leyendecker, Lueb & Wolters oder Dethleffsen haben entsprechende Flächenlager von Bargstedt, Grundner oder Becker im Betrieb. Weitere Standorte werden sicher in der nächsten Zeit noch folgen. Selbst Homag folgt endlich diesem Trend und bietet inzwischen aktive Unterstützung für Plattenhändler.

Argumente für diese Anlagen gibt es reichlich. Das Handling der verschiedenen Plattenwerkstoffe, die unzähligen Dekore und Plattenstärken, die schonendere Kommissionierung, der Zufuhr für die Zuschnittanlage oder die Vorstapelung von Kundenaufträgen.

Die Digitalisierung hat bei vielen Händlern mit dem ERP-System angefangen, das integrierte, zusätzliche oder angeflanschte klassische Module wie Warenwirtschaftssystem und Beschaffung, Vertrieb und CRM-System, Finanz- und Rechnungswesen, Personal und Controlling enthalten kann. Viele mailen hier bereits elektronische Bestellungen an die Industrie. Auch der Lieferschein vom Hersteller bzw. die Rechnung der Verbundgruppe kommt schon per Mail. Einzelne nutzen schon Module wie Produkt-Informationen-Management (PIM), betreiben aus der Warenwirtschaft heraus ihren B2B- bzw. ihren B2C-Shop. Einige haben ein durchgängiges Warenwirtschaftssystem im Einsatz, kommissionieren schon mit Barcode, die Staplerfahrer arbeiten ebenfalls beleglos und die Tourenplanung und Routenoptimierung ist elektronisch. Viele betreiben eine eigene oder durch ihre Verbundgruppe unterstützte Homepage, mailen mit Kunden. Und einzelne betreiben einen eigenen separaten Shop. Die Telefonanlage ist bei vielen schon digital, teilweise schon mit dem CRM-System verknüpft. Es gibt Unternehmen, deren Außendienst mit Smartphone oder Pad auf das Warenwirtschaftssystem zugreifen kann. Digitale Ausstellungen, virtuelles Einkaufen, visuelle Suche auf der Homepage oder Avatare als Kundenbetreuer bieten dagegen nur einzelne Vorreiter der Branchen.

Sind damit Baustoff-, Holz- oder Fliesenhandel oder Baumarkt schon durchgehend digitalisiert? Sicher nicht!

Am weitesten in der Digitalisierung dürften im stationären Handel die Baumärkte sein. EAN-Artikelstamm, Bebilderung, systematisierte Marktbestückung, Lager und Warenwirtschaftssystem waren schon lange vorhanden und wurden nach und nach digitalisiert. Vor 20 Jahren wurde die Beschaffungslogistik der Baumärkte durch Netzwerke wie „SynLOG“, Kooperationen wie Obi – später Hagebau – mit „Fiege“ oder das Beschaffungsmanagement der Metro in Angriff genommen.

2001 gründete der Versandhändler Otto den ersten Onlineshop mit Obi und ersetzte 2007 den Partner Obi durch die Hagebau. Es folgten mit drei Jahren Abstand die nächsten Shops von zunächst Obi im November 2010 und Hornbach im Dezember 2010, später dann auch Hellweg (Oktober 2011), Knauber (2013), Bauhaus (März 2014) und Globus (Juli 2015). Toom startete erst im November 2015 unter dem Label „Gartenliebe“ mit einem sehr eingeschränkten Sortiment; im Januar 2017 folgte ein Schaufenster für Artikel.

Im Onlineshop der großen Baumärkte wie Obi, Hornbach, Bauhaus und Globus kann man aktuell zwischen Direktlieferung oder Reservierung bzw. Abholung im Markt wählen. Das geht bei Hagebau genauso, allerdings

kauft man die Direktlieferung bei Otto und die Abholung dann bei den nur zum Teil angeschlossenen Hagebau-Gesellschaftern.

Eigene standardisierte Shops der Verbundgruppen sind aktuell nicht zu identifizieren – dafür aber individuelle Shops der jeweiligen Gesellschafter oder Mitglieder. Für die meisten Baumarktstandorte kann man zumindest eine Vernetzung des Shops mit der Warenwirtschaft im eigenen Lager, mit den Herstellern und in den Märkten feststellen und damit eine weitestgehende Digitalisierung zugrunde legen.

Zwar sind die Umsätze bis auf Baumarkt direkt (Versandhändler Otto mit Hagebaumarkt) nicht transparent, aber es tauchen immer wieder Zahlen zwischen 80 und 250 Mio. Euro Umsatz für die Shops der Top 10 auf. Fraglich ist jedoch auch, wie die Umsätze für die Abholung im Markt genau zugeordnet werden. Berücksichtigt man zusätzlich noch die vielen kleineren individuellen Onlineshops, so dürften die Baumärkte insgesamt schon über 1,0 Mrd. Umsatz online erzielen.

Von den Top-10-Baustoffhändlern weisen nur fünf einen B2B-Shopzugang aus. Alle fünf zeigen detailliert Artikel und betreiben einen Shop, der mal mit oder mal ohne Registrierung genutzt werden kann. Die lokale

Google-Suche nach ausgewählten Baustoffen ergibt allerdings häufig Suchergebnisse aus dem Baumarktsektor.

Aus dem Baustoffhandel tauchen nur wenige Namen wie Bausep, Benz 24 oder der Baustoffshop der Na-Log auf. Sucht man gezielter nach Onlineshops im Baustoffhandel, so findet man hier inzwischen über 30 weitere Händler mit höchst unterschiedlichen Ansätzen.

Allein 15 Shops mit entsprechenden Artikeln sind dem neuen Hagebau-System von Dotsource zuzuordnen. Diese werden auf den Webseiten mal als Onlineshop, mal als Shop, mal als Artikelsuche aber auch als Direktbestellung bezeichnet. Allen ist gemein, dass man zwar einen Warenkorb füllen kann, die Preise aber erst anfragen muss oder sich für die Ansicht einloggen muss.

Interessant ist dabei, dass Bauking einerseits einen solchen Shop unter bauking.net betreibt und einen zweiten mit Preisen unter bauking.direkt.

Im Holzhandel zeigt sich aktuell ein ähnliches Bild. Von den Top 10 verfügen acht über einen B2B-Shopzugang und einer ist laut Homepage in Vorbereitung. Eine Artikelsuche ist bei sieben Unternehmen möglich. Eine lokale Google-Suche

Fortsetzung auf Seite 1044

## Wettbewerb der Kompetenzen und Systeme 4.0

Fortsetzung von Seite 1043

nach ausgewählten Holzprodukten führt auch hier häufig zu Suchergebnissen aus dem Baumarktsektor. Die immer präsenten Holzhändler sind Casando (Holz Richter), OBV (Holzprofi24 und Holzland Becker) und Parkett Kaiser.

Auch im Holzhandel findet man inzwischen über 50 Shops. Einige davon eher als Profishops aus dem Allgeier System; die größte Gruppe stellen aber immer noch Endverbrauchershops aus dem Holzland-System.

Damit ist der Fachhandel auch im Umsatz sicher noch nicht so weit wie die Baumärkte. Die Artikelbezeichnung, die Bebilderung, der teilweise Verzicht auf Preise, die Technik und gelegentlich schlicht das Konzept sind noch nicht überall wettbewerbsfähig.

Selbst wenn ein paar Holzland-Standorte ihren Shop nach einem Jahr wieder aufgegeben haben, kann man insgesamt feststellen, dass es im Fachhandel gewaltig vorangeht. Bei der letzten Recherche im Jahre 2016 waren nur halb so viele Shops auffindbar wie dieses Jahr. Damit das Ganze noch mehr Dynamik gewinnt, haben die Verbundgruppen entsprechende PIM-Systeme aufgebaut und versuchen nun die

letzten Lieferanten zur Lieferung von nutzbaren Artikeldaten und Bildern zu bewegen. Wo das nicht gelingt, wurden schon Commodities selbst erfasst und bebildert.

In diesem Markt tauchen nun komplette neue Wettbewerber auf wie Amazon – hier ist die durchgängige Digitalisierung und ausgefeilte Logistik teil des Geschäftsmodells. Betrachtet man Amazon als Marktplatz, finden sich hier bereits einige Baustoffe und Holzprodukte. Filtert man hier auf den Anbieter Amazon selber, so reduziert sich das Angebot eher auf Baumarktartikel als auf typische Sortimente des Fachhandels.

Die neuen Wettbewerber aus dem Internet sind daher auch in den o.a. Google Recherchen andere. Parkett-Direkt, Holzhandel-Deutschland, deine Tür, Franke, Fliesenrabatte usw. sind zumindest auf den ersten Blick nicht mit einem klassischen Fachhandel verbunden.

Diese Betriebstypen bauen zunächst auf die vorhandene Paketlogistik auf und entwickelten ihre Sortimente mit einer verfeinerten Stückgutlogistik weiter. Weitere Logistiklösungen für Schwergut wie Baustoffe (elvis), Langgut wie KVH (Log-CoOP) oder hochwertige

Möbel (Zimlog) sind im Aufbau. Da viele Produkte dennoch nicht direkt vom Hersteller versendet werden konnten, folgte der Aufbau eigener Lagermöglichkeiten. Amazon verfügt inzwischen in Deutschland über neun eigene Logistikzentren mit über 12000 Mitarbeitern. Und selbst Holzhandel Deutschland hat einen klassischen Holzhandelsstandort nachgerüstet.

Mit Lager- und Verkaufstandorten verschwimmen dann auch die Grenzen zwischen Fachhandel und Internethandel. Allerdings ist der Fachhandel immer noch eher auf Sortimente und sein Lager fokussiert, während die neuen Wettbewerber aus dem Internet eher in Kundennutzen denken, häufig nicht auf irgendwelche Sortimente festgelegt sind und die Logistikkette nach Kostengesichtspunkten auswählen.

Bemerkenswert ist sicher, wie die Baumärkte sich in sehr kurzer Zeit Vorteile gegenüber den neuen Wettbewerbern aus dem Internet erarbeitet haben. Die freie Wahl zwischen Reservierung und Abholung im Markt oder der Onlinelieferung bekommen Amazon und Co. so noch lange nicht hin. Hier liegen auch gewaltige Chancen für den Fachhandel.

Die regionalen Anbieter im Baustoffhandel, die eher lokalen Anbieter im Holzhandel oder die zukunfts-

trächtigen Baufachzentren sollten so schnell wie möglich ihr Leistungsspektrum im E-Commerce und M-Commerce präsentieren. Die Anzeige von Artikeln und Preisen sowie von verfügbaren Alternativprodukten, die Wahl zwischen Abholung mit Reservierung und Anlieferung sollten aber Standard sein. Damit könnte es dem Fachhandel gelingen, zumindest lokal und teilweise regional wieder im Wettbewerb zu sein, wenn Amazon und Co. die klassischen Sortimente des Fachhandels mit der dann passenden Logistik in den Markt bringt.

### Digitale Transformation (4.0)

Die wesentlichen Entwicklungsschritte bei der industriellen Revolution waren die mit Wasser- oder Dampfkraft bewirkte Mechanisierung (1.0, Webstuhl), die arbeitsteilige Massenproduktion mithilfe von elektrischer Energie (2.0, Fließband) und die Automatisierung der Produktion mittels Elektronik und IT (3.0, Roboter). Nun folgt die Vernetzung der Maschinen im Internet der Dinge (4.0, digitale Transformation).

Wenn sich die Entwicklung hin zur Industrie 4.0 auch nicht so einfach auf den Handel 4.0 übertragen lässt, so sollte man zumindest die entsprechende Entwicklung der für den Fachhandel relevanten Hersteller im Auge behalten.

Mithilfe der Digitalisierung, der Vernetzung und der Kommunikation der Maschinen untereinander können immer kleinere Serien bis hin zur Losgröße 1 von der Industrie kurzfristig und wirtschaftlich sinnvoll hergestellt werden. Stand z.B. am Ende der Produktionskette in einem Türenwerk vor einigen Jahren noch eine Palette gleicher Türen, so steht am Ende der digitalisierten vernetzten Produktion die fertige objektbezogene Kommission.

Erfolgt die Produktion auftragsbezogen, entfällt die Lagerhaltung großer Produktionsmengen. Beispiele gibt es hierfür ebenfalls bereits in den Produktionen bei Jeld-Wen oder bei Grauthoff. Ein ähnlicher Trend ist in der Möbelfertigung zu beobachten. Auf der letzten „Ligna“ präsentierte Homag eine Anlage für die Produktion von Losgröße 1. Inzwischen kann der Endverbraucher also seine Schrankwand im Internet konfigurieren (siehe Mein Schrank und viele mehr). Die konfigurierten Daten werden im Werk übernommen und am Ende der Produktionskette steht das fertig adressierte Paket für den Endverbraucher. Und die Montage erfolgt dann – zumindest aktuell für Küchen – durch den Paketdienst.

Bleibt dann für den Handel nur noch die Logistik der Kommissionen?

Welche Auswirkungen hat also Digitalisierung und Industrie 4.0 auf die wesentlichen Funktionen des Fachhandels in den Wertschöpfungsketten Bauen, Modernisieren und Ausstatten:

1. Die Kenntnis der Bezugsquellen verliert durch das Internet an Bedeutung. Nahezu alle Hersteller haben eigene Internetauftritte und informieren umfassend über Produkte, Leistungen und vielfach auch Anwendungen. Kontaktdaten und Ansprechpartner erleichtern direkte Nachfragen.

2. Die rechtzeitige Beschaffung und gegebenenfalls Zwischenlagerung bleibt als Pufferfunktion bei Import- und Massenprodukten.

3. Nationale, regionale und lokale Bevorratung der Sortimente bleibt eine wesentliche Funktion für Abholer und den kurzfristigen Bedarf bei Modernisierungen.

4. Den Sortimentsmix für Sortiments-, Zielgruppen- sowie Gewerkebedarf schafft aktuell kaum ein Hersteller. Z.B. fehlen selbst den Systemanbietern im Trockenbau die Türen.

5. Die Ergänzung der entsprechenden Komplementärprodukte wie Zubehör oder Eisenwaren sowie der notwendigen Maschinen, Werkzeuge und Hilfsmittel zur Be- und Verarbeitung schafft ebenfalls aktuell keiner der Hersteller.

6. Die Beratung mit Sortiments-, Zielgruppen- sowie Gewerkekompetenz bleibt noch lange Zeit ein wesentlicher Vorteil für den Handel. Ob Avatare jemals die komplexen Gewerke abbilden können ist ohne Systematisierung am Bau, in der Modernisierung sowie in der Ausstattung fraglich.

7. Ausstellung und Bemusterung für Profis und Endanwender können in der virtuellen Realität (VR) sicher noch an Bedeutung gewinnen, aber das persönliche Erlebnis und die eigene Wahrnehmung können sie nicht vollständig ersetzen.

8. Bearbeitung, Zuschnitt, Abbund und ggfls. Vorfertigung kann natürlich der Hersteller immer mehr auch für Losgröße 1 übernehmen. Hier ist die Frage, wer erkennt den Markt als erstes und schnürt daraus das beste Gesamtpaket?

9. Kommissionierung, Umladung, Anlieferung, Entladung und Lieferung bis in die Wohnung, den Betrieb oder auf die Baustelle schaffen heute für Pakete und Stückgut alle Logistiker. Schwieriger ist es immer noch für großformatige Platten, Langgut wie BSH oder den Hochauslegerkran für Trockenbauprodukte. Aber hier werden die Logistiker sicher nachrüsten.

10. Montage und Verlegung können Dienstleister übernehmen. Hier gab es zahlreiche Anläufe der Hersteller, geeignete oder zerti-

fizierte Montagebetriebe für ihre Produkte aufzubauen. Baufachzentren, die die richtige Verbindung zwischen Profikunden, Montagebetrieben und Endverbrauchern herstellen können, sind aber immer noch deutlich im Vorteil.

11. Dienstleistungen und Services rund um Sortimente, Zielgruppen und Gewerke sind immer noch ein Riesenzugpotenzial für den Fachhandel. Ob die Hersteller hier jemals nah genug an den Endkunden und den lokalen oder regionalen Besonderheiten sein werden ist fraglich.

### Fazit

Der Handel mit Holzprodukten und Bauelementen hat Zukunft!

Die Trennung von Fachhandel und Baumarkt im Absatz von Holzprodukten und Bauelementen zeichnet sich immer klarer ab.

Die unterschiedlichen Betriebstypen im Fachhandel vermischen sich in Zukunft weiter. Baufachzentren mit Ausrichtung auf Bauen, Modernisieren und Ausstatten wachsen derzeit am stärksten.

Die wesentlichen Kunden, wie Tischler bzw. Schreiner, Zimmerer und Montagebetriebe, haben ziemlich positive Zukunftsperspektiven, selbst wenn sich deren einzelnen Tätigkeiten weiter vermischen.

Digitalisierung und den eigenen Shop muss jeder Unternehmer mit oder auch ohne aktive Unterstützung der Verbundgruppen selber vorantreiben. Bei Bedarf stehen hier passende Dienstleister zu Verfügung.

Die vierte industrielle Revolution sollte jeder für seine Produktbereiche genauestens im Blick behalten.

Die bloße Degradierung des Handels zum Auslieferer hat keinerlei Zukunft – hier sind die Logistiker auf Dauer lukrativer.

Die wichtigsten Aufgaben für den Fachhandel bis 2020 sind:

1. stärkere Fokussierung auf den Kunden und dessen Nutzen,

2. Weiterentwicklung der Sortimentskompetenz hin zu einer umfassenden Gewerkekompetenz,

3. Entwicklung und kreative Unterstützung der neuen Unternehmertypen im Handwerk,

4. Verknüpfung der Anforderungen von Endverbrauchern mit Handwerk und Montagebetrieben,

5. Digitalisierung der Prozesse mit Einkauf, Marketing, Vertrieb und Verkauf auf allen Kanälen,

6. systematische Überprüfung der Kosten der jeweiligen Logistikkette pro Auftrag für Direktlieferung, Lagerung, Kommissionierung, Umladung und Anlieferung, und

7. Weiterentwicklung von Dienstleistungen wie Vorfertigung und Montage.