



**AKADEMISCHE
AUSBILDUNGEN**



Masterlehrgang der FHWien der WKW
Marketing- und Verkaufsmanagement

**Veränderung des Kaufentscheidungsprozesses für handwerkliche Leistungen
im Zeitalter der Digitalisierung am Beispiel der Parkettlegerbranche im
deutschsprachigen Raum**

Angestrebter akademischer Grad: Master of Science MSc

Verfasst von: Martin Kranl

Matrikel-Nr.: 15F1628

Abschlussjahr: 2017

Betreuer: Mag. Dr. Wilfried Drexler, MBA

Lehrgangsort: Wifi Eisenstadt

Lehrgangsstart: WS 2015

Ich versichere hiermit,

diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,

diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,

die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde, ☐

mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Ort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Vorwort	6
Abstract	7
Abkürzungsverzeichnis	8
Abbildungsverzeichnis	9
1. Einleitung	10
1.1. Problemstellung	10
1.2. Zielsetzung	12
1.3. Forschungsfragen	12
1.3.1. Hauptforschungsfrage	12
1.3.2. Theoretische Subforschungsfragen	12
1.3.3. Empirische Subforschungsfragen	13
1.4. Methodische Vorgehensweise	13
1.4.1. Methodologie	13
1.4.2. Erhebungsmethode	13
1.4.3. Auswertungsmethode	14
1.5. Aufbau	14
1.5.1. Aufbau der Arbeit	14
1.5.2. Vorgehensweise bei der Literaturrecherche	15
2. Das Parkettlegerhandwerk	16
2.1. Historisches	16
2.2. Zugangsvoraussetzungen	18
2.2.1. Schweiz	19
2.2.2. Deutschland	19
2.2.3. Österreich	19
2.2.4. EU-Entsenderichtlinie	20
2.3. Der Parkettmarkt	20
2.4. Das Parkettleger Gewerbe	26
3. Der Kaufentscheidungsprozess	27
3.1. S-O-R Modell	27
3.2. Arten von Kaufentscheidungen	28
3.2.1. Komplexes Kaufverhalten	30
3.2.2. Dissonanz reduzierendes Kaufverhalten	30
3.2.3. Habitualisiertes Kaufverhalten	31
3.2.4. Variety Seeking	31
3.2.5. Kaufverhalten bei handwerklichen Dienstleistungen	32

3.3. Die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses nach Kolter	32
3.3.1. Wahrnehmung des Bedarfs	33
3.3.2. Informationssuche	34
3.3.3. Bewertung von Alternativen	35
3.3.4. Kaufentscheidung	36
3.3.5. Verhalten in der Nachkaufphase	37
3.4. Digitalisierung im Kaufprozess	39
4. Auswirkungen der Digitalisierung	41
4.1. E-Commerce	43
4.2. Umbruch im Handel	45
4.2.1. Multi-Channel-Retailing	48
4.2.2. Hybridisierung von Einzelhandel und E-Commerce	50
4.2.3. Typisierung von Wertschöpfungsmodellen im e-commerce	52
4.3. Digitalisierung in Handwerksbetrieben	53
4.4. Weiterempfehlung und Word-of-Mouth	55
4.4.1. Social Media und Word-of-Mouth	57
4.4.2. Meinungsführer in Social Media	59
5. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen	62
5.1. Entwicklung des Markts im Parkettlegerhandwerk	62
5.2. Phasen im Kaufentscheidungsprozess	63
5.3. Veränderung durch Digitalisierung	64
6. Empirischer Teil	67
6.1. Forschungsdesign	67
6.2. Methodenwahl	67
6.3. Stichprobenwahl	68
6.4. Operationalisierung	69
6.5. Auswertungsmethode	69
6.6. Qualitätssicherung	70
6.7. Kategoriensystem	70
7. Darstellung der empirischen Ergebnisse	72
7.1. Einfluss der Digitalisierung	72
7.1.1. Veränderung des Handwerks	72
7.1.2. Konkurrenzdruck	72
7.1.3. Word of Mouth	73
7.1.4. Onlinebewertungen	74
7.2. Kaufentscheidungsprozess	74
7.2.1. Wahrnehmung des Bedarfs	74
7.2.2. Informationssuche	75
7.2.3. Bewertung von Alternativen	76
7.2.4. Kaufentscheidung	77

7.2.5. Verhalten nach dem Kauf	77
7.3. Wertschöpfungskette	78
7.3.1. Verknüpfung Produkt und Dienstleistung	79
7.3.2. Auktionsportale	80
7.3.3. Direktabsatzmodelle	80
7.3.4. Internationalisierung	81
7.4. Marketing-Mix	81
7.4.1. Product	81
7.4.2. Price	82
7.4.3. Place	82
7.4.4. Promotion	83
7.5. Digitale Strategien	84
7.5.1. Cluster Online	84
7.5.2. Markenaufbau	84
7.5.3. Content Management	84
7.5.4. Zielgruppe	85
7.6. Anforderungen an das Handwerk	85
7.6.1. Beschwerdenmanagement online	85
7.6.2. persönliches Gespräch	85
7.6.3. Ausbildung	86
7.6.4. Kommunikationskanäle	86
7.6.5. Netzwerke offline	86
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	87
8.1. Veränderung des Kaufentscheidungsprozesses	87
8.2. Auswirkungen auf die Lieferkette	87
8.3. Empfehlungen für das Handwerk	87
9. Conclusio	88
9.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage	88
9.2. Ausblick	88
Literaturverzeichnis	89
Anhang	93
Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen	93
Interviewleitfaden	94

Vorwort

Diese Masterarbeit ist der großen Leidenschaft meines Berufslebens gewidmet: Parkett und dessen Verlegung. Ich bin in dieser Branche seit 1983 tätig und habe hier unterschiedlichste Sichtweisen eingenommen: vom Einzelhandel über die Industrie bis zum Handwerk und zu guter Letzt zur gutachterlichen Tätigkeit. Es ist noch immer eines der schönsten Produkte der Welt. Daher hoffe ich umso mehr, mit dieser Publikation einen Beitrag dazu zu leisten, das traditionelle Handwerk ins digitale Zeitalter zu begleiten.

Besonderen Dank gebührt meiner Familie: Meiner Tochter Rahel für die Überarbeitung der Grafiken, meiner Tochter Rebekka für das Korrekturlesen und Gendern und meiner Frau Angelika für die viele, viele Geduld, die sie für meinen Hunger nach Weiterbildung aufbringt. Genauso wichtig ist aber die Bereitschaft der Experten aus meiner Branche, mir mit Interviews Einblick in ihre Sichtweisen zu gewähren. Ich bin den namhaften Herstellern aus dem deutschsprachigen Raum zu Dank verpflichtet, da sie mich mit den diversen Marketingverantwortlichen zusammengebracht haben. Ich spreche den Standesvertretungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz meinen Respekt dafür aus, dass sie sich die Zeit genommen haben. Und last but not least bedanke ich mich bei den Online-Händlern - die teilweise im direkten Wettbewerb mit mir stehen - für die Bereitschaft, mit mir ihre Gedanken über die Branche zu teilen.

Die Recherche, die Interviews und das Verfassen dieser Abhandlung waren durchaus herausfordernd für mich. Hier möchte ich mich auch noch ausdrücklich bei meinem Betreuer Hr. Mag. Dr. Drexler bedanken, der mit seinem Feedback wesentlich dazu beigetragen hat, dieser Masterarbeit den letzten Schliff zu geben.

Und an meine Standeskollegen - die Parkettlegermeister im deutschsprachigen Raum - ein Abschlußwort: Lasst uns die digitale Herausforderung annehmen und unser wunderbares, traditionelles Handwerk ins Internet-Zeitalter führen!

Abstract

Schreib ich am Schluß

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

ganz am Schluß

1. Einleitung

Der Internethandel gewinnt in Österreich zunehmend an Bedeutung. In 2013 WKO betrieben 19% der heimischen Einzelhändler und -händlerinnen einen Online-Shop, wodurch ein Umsatz von 2,9 Mrd. € generiert wurde. E-Commerce entwickelt sich sowohl auf der Angebotsseite als auch auf der Nachfrageseite dynamisch (vgl. *Gittenberger/Vogl* 2014, S. 4).

Mittlerweile werden auch klassische Baumaterialien sowie die dazugehörige Dienstleistung zunehmend über Internet erworben bzw. in Auftrag gegeben. Kunden und Kundinnen haben durch das Web die Möglichkeit aus einer Vielzahl von handwerklichen Anbietern und Anbieterinnen zu wählen. Dies wird noch durch die EU-Entsenderichtlinie (vgl. Richtlinie 96/71/EG des Europäischen Parlaments) verstärkt, welche supranationalen Wettbewerb auch im Handwerksbereich ermöglicht. Durch den stärker werdenden Preisdruck erlebt das Handwerk derzeit einen Strukturwandel mit einer Polarisierungstendenz, wo Kleinst- und Großunternehmen an Bedeutung gewinnen, während die mittleren Größenklassen an Gewicht verlieren (vgl. *Müller* 2015, S. 22f).

1.1. Problemstellung

Neben der Ausbildung eines Niedrigpreissegments wird aber vom Konsumenten und Konsumentinnen durchaus auch Qualität nachgefragt – allerdings mit anderen Vorzeichen als in der Vergangenheit:

„Our view is therefore that the rise of a lower quality segment in the market for crafts services need not necessarily be a problem. As such, we do not argue the case of reinstating educational requirements as long as suppliers successfully signal quality

differences, e.g. by displaying their Meister-certificates or ratings mechanisms.“
(*Fredriksen/Runst* 2016, S. 14)

Während also eine gute digitale Bewertung in der Konsumentensicht einen ähnlichen Stellenwert wie ein Meisterbrief einzunehmen beginnt, wird gleichzeitig eine grundlegende Veränderung der Wertschöpfungs- und Marktprozesse erwartet (vgl. *Welzbacher et.al.* 2015, S. 5).

Sowohl das Thema Digitalisierung des Handels (vgl. *Heinemann* 2016, S. 1-30) als auch die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses (vgl. *Kotler et.al.* 2015, S. 284 - 304) werden in der Forschung schon vielfach behandelt. Für eine Verknüpfung dieser Themen unter dem Gesichtspunkt des Handwerks besteht allerdings noch ausreichend Forschungsbedarf. Hier ist vor allem interessant, welche Teile des Kaufentscheidungsprozesses aus Anbietersicht bei handwerklichen Leistungen zunehmend online stattfinden werden bzw. welche auch in Zukunft offline durchgeführt werden. Die daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen an Handwerk, Handel und Industrie sind Gegenstand dieser Masterarbeit.

Durch die Einschränkung auf das Parkettlegerhandwerk ist eine grenzüberschreitende Untersuchung im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) und eine Befragung von relevanten Marktteilnehmern (Innungen, Hersteller, Internethandel) durchführbar. Gleichzeitig ist durch die Bedeutung der drei Länder sowohl in der Produktion mit 30% Marktanteil in Europa als auch im Verbrauch mit 40% Marktanteil in Europa eine gesamteuropäische Relevanz gegeben (vgl. *FEP* 2016, S. 63, 69).

Auch für Handwerksbetriebe werden sich die Marktbedingungen durch das Thema E-Commerce in naher Zukunft fundamental ändern bzw. sind diese Auswirkungen teilweise heute schon spürbar. Daher ist es unerlässlich, ebenso diesen Teil des Marktes in strategische Planungen mit einzubeziehen, um das Überleben

klassischer Handwerksbetriebe unter geänderten Rahmenbedingungen zu gewährleisten (vgl. *Buchner* 2014, S. 51-65).

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist zu klären, welche Phasen des Kaufentscheidungsprozesses im Handwerk sich durch die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung verändern werden. Insbesondere werden die Konsequenzen für die Vermarktung handwerklicher Dienstleistungen untersucht. Aus wissenschaftlicher Sicht werden vor allem die Auswirkungen auf den Marketing-Mix bzw. die Wertschöpfungskette herausgearbeitet. Durch Interviews von Expertinnen und Experten dieser Branche können sowohl Chancen und Herausforderungen beleuchtet, als auch Zukunftstrends erkannt werden. Die beispielhafte Darstellung des Parkettlegerhandwerks soll auch als Orientierungshilfe für andere Handwerksberufe dienen.

1.3. Forschungsfragen

Diese Arbeit ist in einen theoretischen Teil, der auf Literaturrecherche begründet ist, und einen empirischen Teil, der auf Experten und Expertinneninterviews aufgebaut ist, gegliedert. Folgende Fragen soll diese Masterarbeit beantworten:

1.3.1. Hauptforschungsfrage

Wie wird sich der Kaufentscheidungsprozess im Parkettlegerhandwerk durch die zunehmende Digitalisierung in Zukunft verändern?

1.3.2. Theoretische Subforschungsfragen

- Wie entwickelt sich der Markt des Parkettlegerhandwerks im deutschsprachigen Raum?

- Welche Phasen im Kaufentscheidungsprozess gibt es unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Handwerks?
- Wie verändert sich der Kaufentscheidungsprozess durch die Digitalisierung?

1.3.3. Empirische Subforschungsfragen

- Was wird sich im Parkettlegerhandwerk durch die zunehmende Digitalisierung des Kaufentscheidungsprozesses aus Anbietersicht verändern?
- Wie wird sich die Wertschöpfungs- und Lieferkette dadurch verändern?
- Welche Auswirkungen für den Marketing-Mix ergeben sich daraus?

1.4. Methodische Vorgehensweise

In folgendem Kapitel wird die Methodik beschrieben, mit der vorgegangen wurde, um diese Arbeit zu erstellen und gleichzeitig auf die Prinzipien des wissenschaftlichen Arbeitens zu achten.

1.4.1. Methodologie

Der theoretische Teil wird anhand relevanter Primär- und Sekundärliteratur, aktuellen Fachbüchern, Branchenstatistiken, wissenschaftlichen Artikeln und Internetrecherche für ergänzende Informationen herausgearbeitet.

1.4.2. Erhebungsmethode

Für den empirischen Teil der Masterarbeit wird als qualitative Erhebungsmethode Befragungen in Form von Interviews mit Experten und Expertinnen gewählt. Durch die Konzentration auf die Opinion Leader im Parkettbereich sind marktrelevante Aussagen möglich. Die Hauptuntersuchungsdimension ist die zu erwartende Digitalisierung großer Teile des Kaufprozesses und die dadurch entstehenden Auswirkungen auf den klassischen Marketing-Mix: Product, Price, Place, Promotion. Es werden problemzentrierte Interviews mit Experten und Expertinnen mit einer Dauer von jeweils ca. 60 Minuten durchgeführt. Die Experten und Expertinnen stammen aus den Teilbereichen Industrie, Handel und Gewerbe der Parkettbranche,

um die Markteinschätzung auf unterschiedliche Sichtweisen zu überprüfen. Folgende Interviewpartner und Interviewpartnerinnen wurden ausgewählt:

- Die Marketingverantwortlichen der größten Parketthersteller im deutschsprachigen Raum
- Die Innungsmeister und -meisterinnen der Parkett- bzw. Bodenleger im deutschsprachigen Raum
- Die Marketingverantwortlichen der Marktführer im Parkett Online Handel

1.4.3. Auswertungsmethode

Die Interviews wurden mit einem einheitlichen Fragebogen durchgeführt, sowie schriftlich und durch eine auditive Aufzeichnung dokumentiert. Das gewährleistet Objektivität, Gültigkeit und Zuverlässigkeit. Die Auswertung wurde mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt. (vgl. *Mayring*, 2015). Als abschließende Qualitätssicherungsmaßnahme diente das Korrekturlesen durch einen Lektor, eine Prüfung auf korrektes Zitieren durch eine Plagiatsprüfungs Software sowie eine intensive Diskussion mit dem Betreuer über die wissenschaftliche Relevanz der Arbeit.

1.5. Aufbau

1.5.1. Aufbau der Arbeit

1.5.2. Vorgehensweise bei der Literaturrecherche

2. Das Parkettlegerhandwerk

Der folgende Teil behandelt die Entstehung des Parkettlegerhandwerks, die Zugangsvoraussetzungen und den Parkettmarkt im Allgemeinen sowie den Markt für die Dienstleistung im Besonderen.

2.1. Historisches

Holz wird als Fußboden seit langer Zeit verwendet. Aus ursprünglich einfachen Dielenböden entwickelten sich im Barock kunstvolle Intarsien- und Tafelparketten, die ausschließlich handwerklich hergestellt wurden. Die ursprünglich dem Adel und der Kirche vorbehaltenen Parkettböden waren nach der französischen Revolution auch dem Bürgertum zugänglich. Die ersten Dielenböden wurden von Zimmerleuten mitverlegt, Intarsienböden und Tafelparkett wurden von Kunst Tischlern und angefertigt. Im 19. Jahrhundert bildeten sich dann erste, rein auf Parkettherstellung und -Verlegung spezialisierte Betriebe. Die Mitarbeiter rekrutierten sich vorwiegend aus ehemaligen Zimmerern oder Tischlern oder auch ungelernten Kräften. (vgl. *Remmert et al.* 2013, S. 8 f.)



Abbildung 1, Die Parkettschleifer, 1875, Musée d' Orsay, Paris

Im Rahmen der fortschreitenden Mechanisierung und Industrialisierung, die um 1850 in Mitteleuropa in vollem Gange war, wurde eine Vielzahl von neuen Produkten entwickelt und viele Patente angemeldet. Es entstanden eine Vielzahl von Parkett Fabriken und -Manufakturen, die Parkettböden in großem Umfang industriell anfertigten. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts trennten sich dann die mit Parkett beschäftigten Unternehmen zunehmend in Herstellung (Industrie) und Handwerk (Verlegung). Parkettböden wurden im Rohzustand von der Parkettfabrik auf die Baustelle geliefert und hier vor Ort mit hohem handwerklichen Aufwand verlegt. 1934 wurde im Gewerbeverzeichnis des Handwerks das erste Mal das Handwerk des Parkettlegers als ein dem Tischlergewerbe zugeordnetes, aber eigenständiges Handwerk erwähnt. (vgl. Pitt 2014, S. 9 ff.)

Im Laufe des 20. Jahrhunderts wurden immer größere Teile des Handwerks bereits in der Fabrik ausgeführt. Die ursprünglich reine Handwerkstechnik der Parketherstellung war zu einer Erzeugung von Fertigprodukten geworden, deren Verlegung teilweise auch durch den Endkonsumenten/ die Endkonsumentin selbst möglich geworden war. Für den Verlegebetrieb wurden eine Vielzahl von

maschinellen Hilfsmitteln entwickelt, die die Arbeit auf der Baustelle wesentlich erleichterten. Mit Beginn der 50er Jahre wurde der Parkettleger/ die Parkettlegerin in Deutschland ein eigenes Vollhandwerk. Nach einer Durststrecke im Absatz durch Entwicklung neuer Böden (PVC, Laminat, etc.) in den 70er und 80er Jahren erlebte Parkett mit Beginn der 90er wieder eine Renaissance. Die vermehrte Nachfrage nach natürlichen Baustoffen führte zu einer starken Absatzsteigerung der Parkettböden. (vgl. *Pitt* 2014, S. 63 ff.)

Heute hat die Parkettbranche im historischen Vergleich hohe Absatzmengen, die allerdings auch zu einem großen Teil selbst verlegt werden. Wer gewerblich Parkett verlegen darf, hat sich im Laufe der Zeit gewandelt und sich in Deutschland, Österreich und der Schweiz unterschiedlich ausgebildet, wie im nächsten Unterkapitel behandelt wird.

2.2. Zugangsvoraussetzungen

Der Zugang zu handwerklichen Berufen hat sich in den 3 Ländern, die diese Arbeit behandelt, historisch verschieden entwickelt. Im Mittelalter bis zur frühen Neuzeit organisierte sich das Handwerk in Zünften. Die Zünfte bestimmten Preise, Löhne, Produktionsmethoden und organisierten die Ausbildung. Mit der französischen Revolution wurde die Idee der Gewerbefreiheit als zentrale Forderung des Liberalismus in ganz Europa verbreitet. (vgl. *Bulla* 2009, S. 29 ff.) Das Parkettlegerhandwerk ist als spezialisiertes Gewerbe relativ jung. In Deutschland schließt die dreijährige Ausbildung zum Parkettleger/Parkettlegerin mit der Gesellenprüfung, in Österreich die dreijährige Bodenleger-Lehre mit der Lehrabschlussprüfung und in der Schweiz die ebenfalls dreijährige Grundausbildung zum Boden-Parkettleger/-Parkettlegerin mit dem eidgenössischen Fähigkeitszeugnis ab. Alle diese Ausbildungen sind dual - d.h. neben der Ausbildung im Betrieb ist auch ein Besuch von Berufsschulen vorgesehen. Danach kann man in allen 3 Ländern den Meisterbrief erwerben, dessen Notwendigkeit für die selbstständige Berufsausübung aber unterschiedlich bewertet wird:

2.2.1. Schweiz

Im gesamten deutschsprachigen Raum wurde im 19. Jahrhundert der freie und einfache Markteintritt für das Handwerk stark diskutiert. In der Schweiz wurde die Gewerbefreiheit 1798 eingeführt und hat sich trotz mehrmaliger Versuche, den Meisterzwang wieder einzuführen, bis heute gehalten. (Art. 27 Wirtschaftsfreiheit, *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft*, 1999) In den anderen beiden Staaten stellt sich die Situation anders dar.

2.2.2. Deutschland

In Deutschland wurde das Zunftwesen durch die Stein-Hardenbergschen Reformen durch die Gewerbefreiheit ersetzt. Durch die Gründung des deutschen Reiches 1871 wurde die Gewerbefreiheit auf das ganze damals deutsche Staatsgebiet ausgeweitet. Nachdem 1908 der kleine Befähigungsnachweis (zur Ausbildung von Lehrlingen ist der Meisterbrief erforderlich) wieder eingeführt wurde, wurde schließlich 1935 der große Befähigungsnachweis (=Meisterzwang) zur Anmeldung eines Gewerbes Voraussetzung. Nach Ende des zweiten Weltkrieges 1945 gab es eine kurze Phase der Gewerbefreiheit. Allerdings wurde bereits 1953 mit der Handwerksordnung der Meisterzwang wieder eingeführt. Seit 1965 ist es in Deutschland möglich, den Parkettleger Meisterbrief zu erwerben. Dadurch wurde es zum Vollhandwerk. Im Zuge der Novellierung der Gewerbeordnung 2004 ist der Meisterzwang gefallen. Jeder, der fachlich dazu in der Lage ist, darf einen Parkettlegerbetrieb eröffnen und führen. Einzig die Möglichkeit Lehrlinge auszubilden, ist dem Meisterbetrieb vorbehalten. (vgl. *Remmert et al.* 2013, S. 8 f.)

2.2.3. Österreich

Die Lage in Österreich stellt sich anders dar. Auch hier wurde 1859 durch die Österreichische Gewerbeordnung die Gewerbefreiheit eingeführt, aber bereits 1883 wurde ein Befähigungsnachweis (Meisterbrief) wieder eingeführt und bis heute beibehalten. Der Beruf des Bodenlegers ist in der Liste der reglementierten Gewerbe

enthalten. Daher ist für die Anmeldung des Gewerbes die erfolgreich abgelegte Meisterprüfung erforderlich. (§94, Punkt 7, *Gewerbeordnung*, 1994)

2.2.4. EU-Entsenderichtlinie

Eine Veränderung hat sich durch die EU-Entsenderichtlinie ergeben, die einen rechtlichen Rahmen für den Europäischen Binnenmarkt im Bereich der Dienstleistungen geschaffen hat. Die Grundintention der Richtlinie war, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die über einen längeren Zeitraum in einem anderen Mitgliedsland tätig sind, dem Arbeitsrecht in diesem Mitgliedsland unterworfen sind, um Sozialdumping zu vermeiden. (Richtlinie 96/71/EG des Europäischen Parlaments und Rates, 1996)

Grundsätzlich gilt, dass die Gewerbevorschriften im Zielland erfüllt sein müssen. In der Praxis ist allerdings die Kontrolle bei der tatsächlichen Tätigkeit nicht lückenlos. Ein weiterer Punkt sind die großen tatsächlichen Einkommensunterschiede zwischen entsandten und lokalen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, was zu einer Verzerrung des Wettbewerbs führt. Daher gibt es einen Überarbeitungsvorschlag der Entsenderichtlinie der Europäischen Kommission. (Memo/16/467 der Europäischen Kommission, 2016)

Eine Studie im Jahre der KMU-Forschung Austria hat ergeben, dass 2015 150.000 Entsendungen nach Österreich stattgefunden haben. Fast die Hälfte der Entsendungen (43,7 %) betrifft das Bau- und Baunebengewerbe, zu dem auch die Parkettleger und Parkettlegerinnen zählen. Lt. Sparte Gewerbe und Handwerk Wien können Firmen aus dem benachbarten Ausland rund um ein Drittel des Geldes arbeiten, das ein österreichische Unternehmen brauchen würde, um kostendeckend zu arbeiten. (vgl. *WK Wien* 2014, Presseaussendung)

2.3. Der Parkettmarkt

Parkettböden haben in den 90ern auf Grund der Rückbesinnung auf natürliche Werkstoffe einen Aufschwung erlebt. Mit Beginn der Finanzkrise 2007 gab es hier

wie in vielen anderen Branchen einen Einbruch, der in Europa vor allem die südeuropäischen Länder betroffen hat, während in den deutschsprachigen Ländern die Produktion auf hohem Niveau stagnierte.

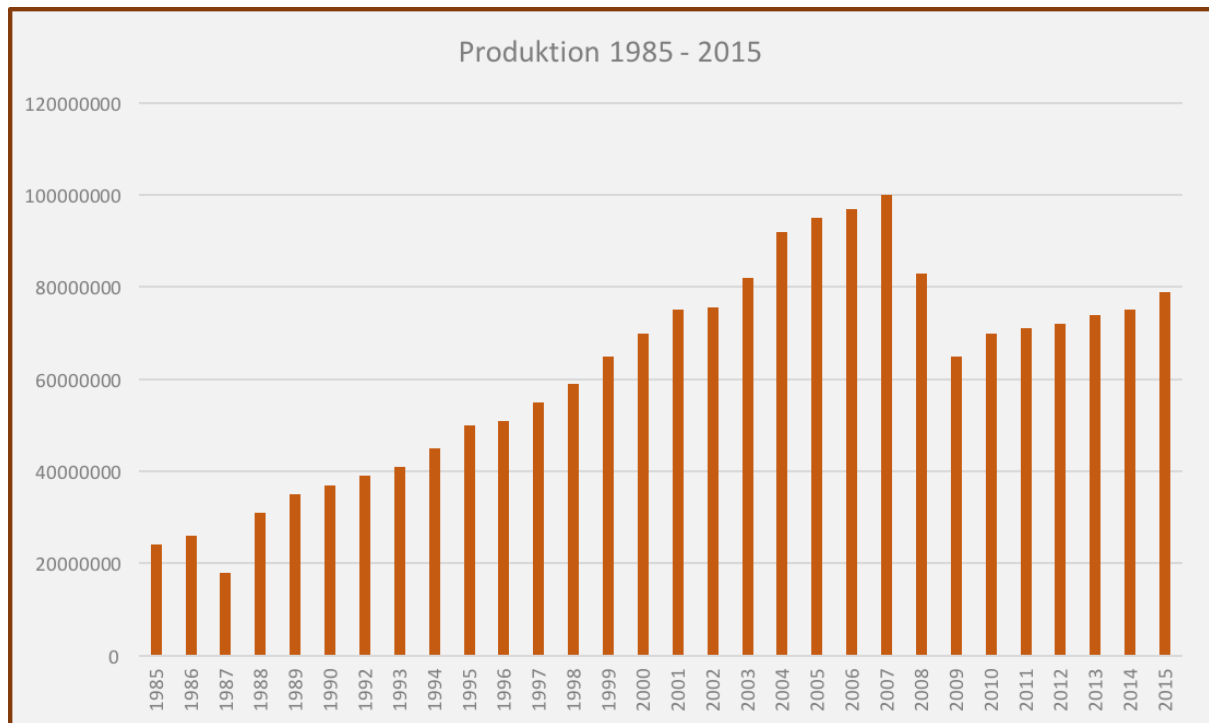


Abbildung 2, Parkettproduktion in Europa Quelle FEP Statistics 2015 (Seite

Für den Verbrauch ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier hat der Einbruch die deutschsprachigen Länder kürzer und schwächer betroffen als die anderen europäischen Länder - hier wieder vor allem Südeuropa. Beachtenswert ist der große Exportüberschuss aus Österreich, während Deutschland und die Schweiz Nettoimporteure sind.

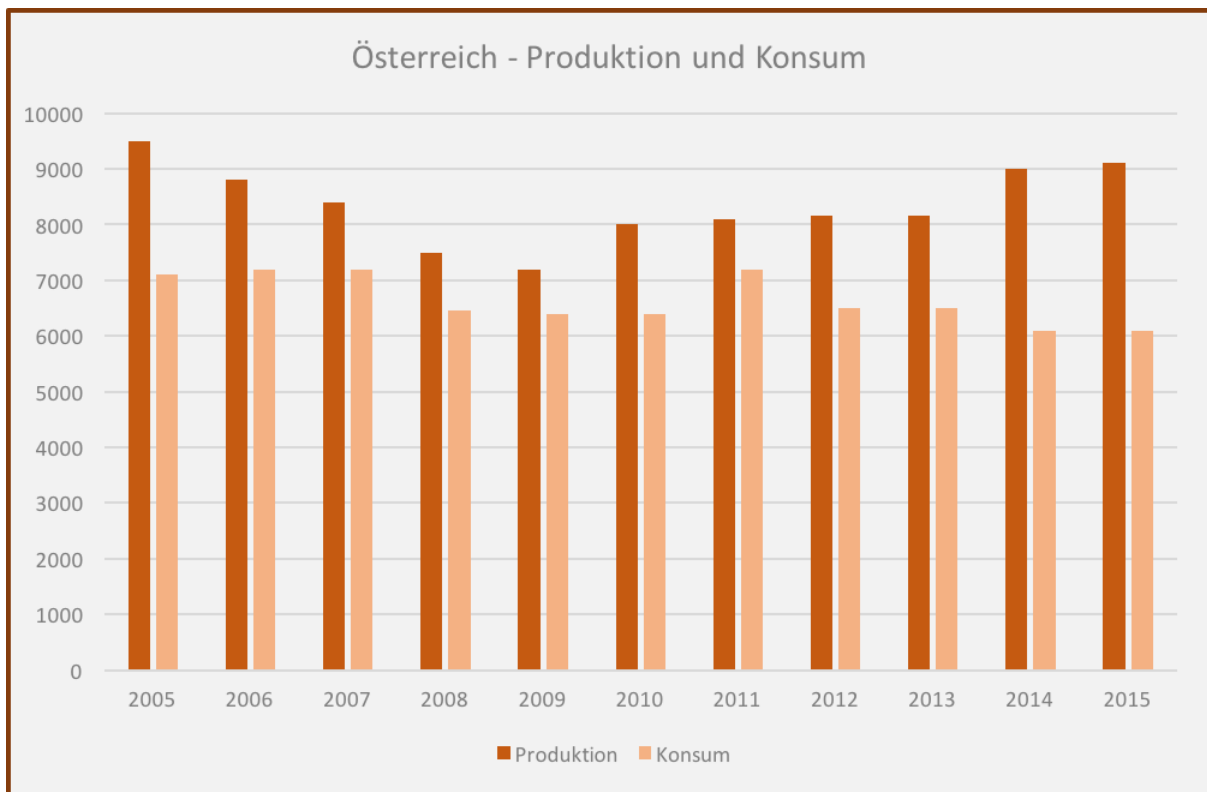


Abbildung 3, Parkettproduktion und konsum in Österreich Quelle FEP Statistics 2015 (Seite 26)

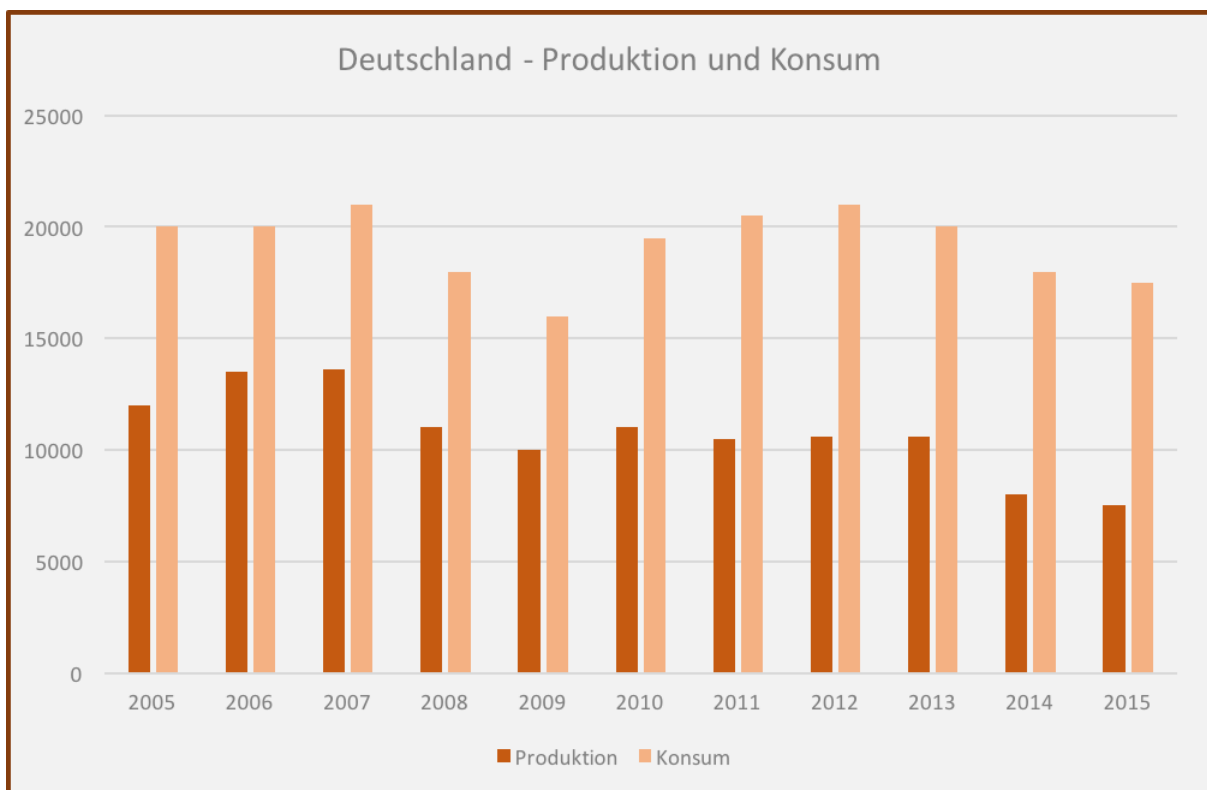


Abbildung 4, Parkettproduktion und konsum in Deutschland Quelle FEP Statistics 2015 (Seite 11)

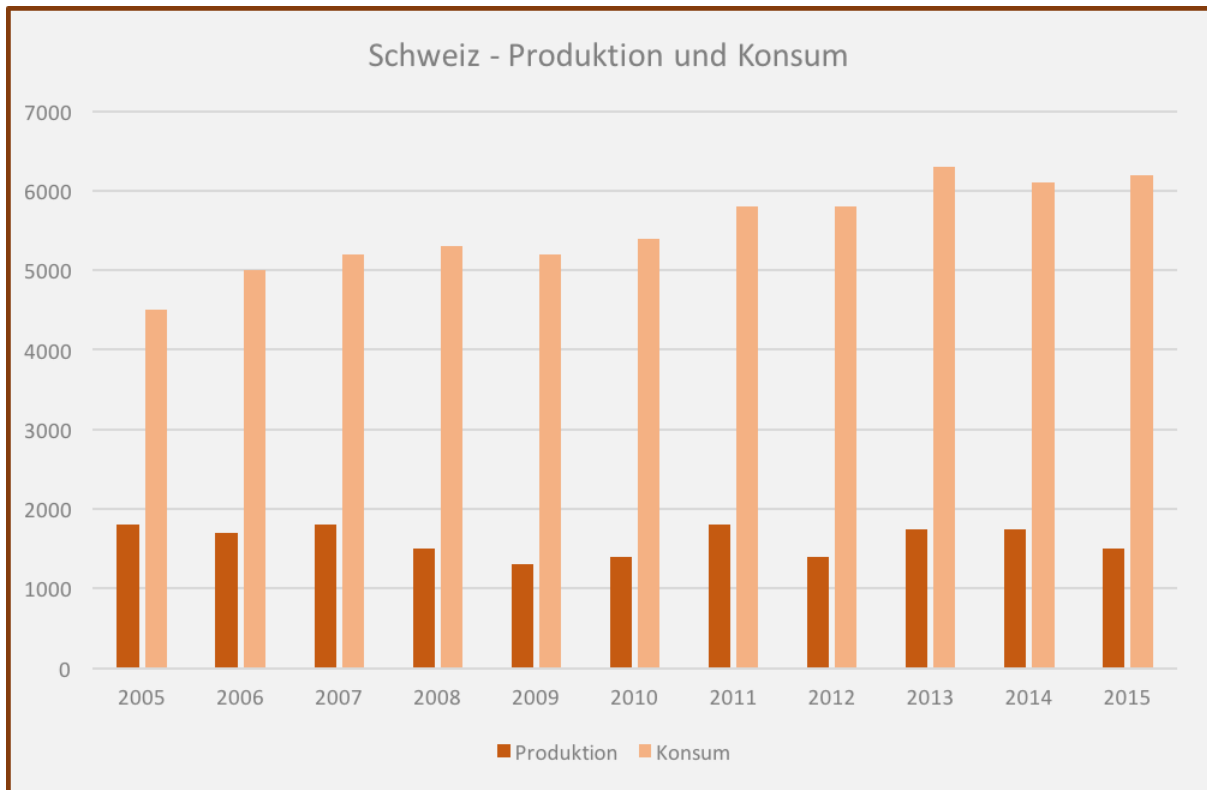


Abbildung 5, Parkettproduktion und -konsum in den der Schweiz Quelle FEP Statistics 2015 (Seite 49)

Der hohe Stellenwert der deutschsprachigen Länder für den Parkettmarkt ist in folgenden Abbildungen klar erkennbar. Deutschland, Österreich und die Schweiz erzeugen und verbrauchen einen wesentlich höheren Prozentsatz an Parkettböden, als es ihrem Anteil an der europäischen Gesamtbevölkerung entspricht. (vgl. FEP Statistics 2005)

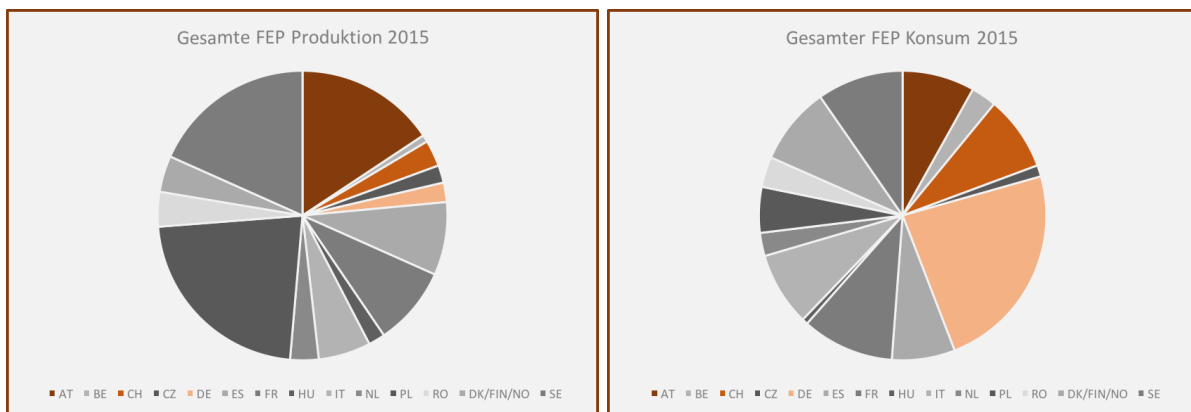


Abbildung 6, Parkettproduktion und -verbrauch Anteil der deutschsprachigen Länder Quelle FEP Statistics 2015 (Seite 70)

Für Deutschland und Österreich gibt es eine umfassende Marktbeobachtung, die zeigt, dass Parkettböden zu einem sehr hohen Anteil über einen Zwischenhändler verkauft werden, während der Direktabsatz die absolute Ausnahme darstellt und das auch für die Zukunft so erwartet wird.



Abbildung 7, Anteil Direktverkauf an den Konsumenten Österreich und Deutschland, Quelle Interconnect 2017

Die Kanäle, über die Parkett verkauft werden sind vielfältig. Sowohl in Österreich als auch in Deutschland ist der DIY-Anteil ein sehr erheblicher, während das auf die Schweiz in dem Umfang nicht zutrifft. Für alle 3 Länder gilt aber, dass der größte Anteil der Böden über den Parkettfachhandel verkauft wird.

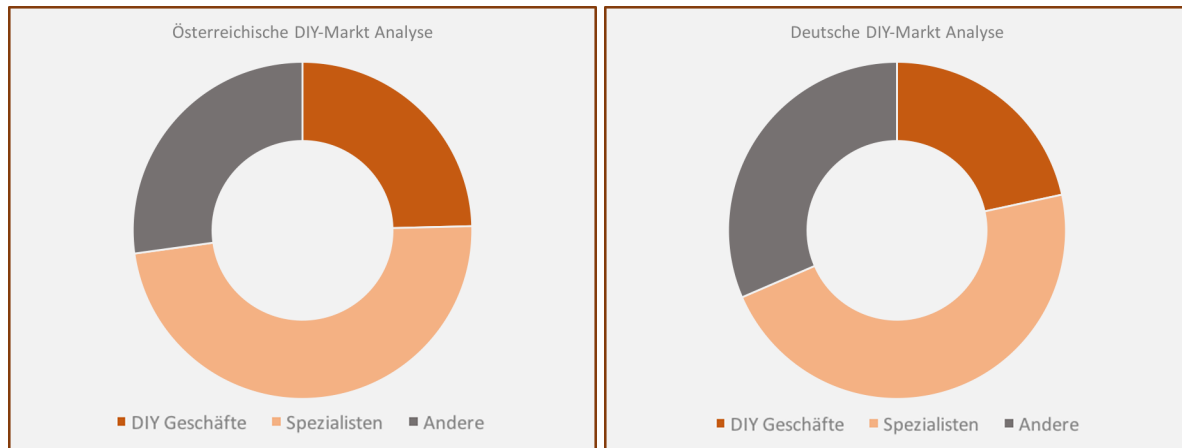


Abbildung 8, Anteil Vertriebsformen, Quelle Interconnect 2017

Online wird Parkett bereits seit Jahren gehandelt. Der Anteil am Gesamtmarkt hat mittlerweile sowohl in Österreich als auch in Deutschland einen Anteil von ca. 8 % erreicht.

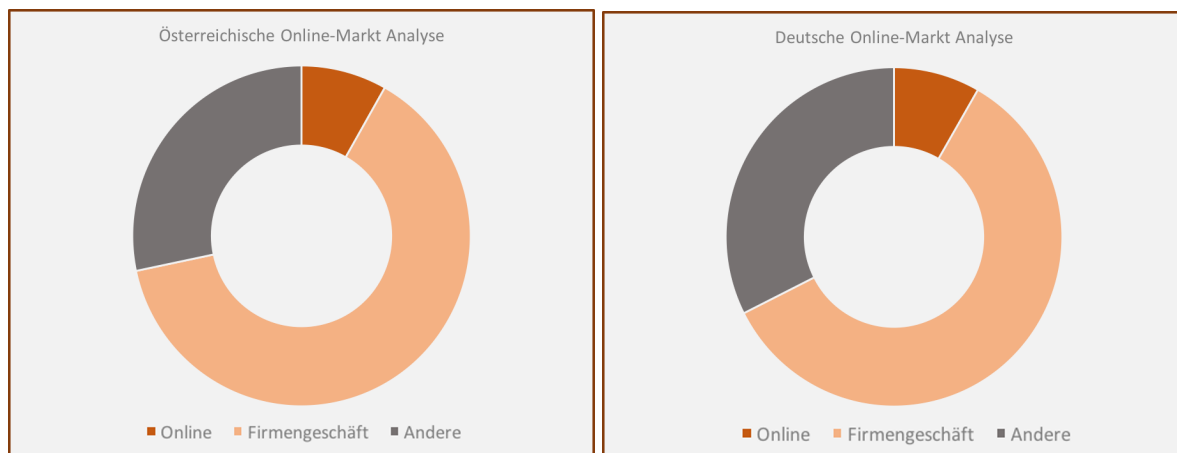


Abbildung 9, Online Vertrieb, Quelle Interconnect 2017

Diese Marktanalyse erfasst allerdings nur den Verkauf von Parkettböden, nicht den Markt für die Dienstleistung - d.h. die Verlegung von Parkett. Dieser Markt wird in folgendem Kapitel behandelt.

2.4. Das Parkettleger Gewerbe

Die auf reine Parkettverlegung spezialisierten Gewerbe wurden bereits im Unterkapitel "Zugangsvoraussetzungen" behandelt. Neben diesen Betrieben - und dem zusätzlichen internationalen Wettbewerb durch die Entsenderichtlinie - sind lt. Gewerbeberechtigung eine Vielzahl von unterschiedlichen Handwerken autorisiert, Parkettböden zu verlegen: Maler/Malerinnen, Raumausstatter/Raumaustatterinnen, Tischler/Tischlerinnen und andere haben die Genehmigung für Teilbereiche der Parkettverlegung. (Deutsche Gewerbeordnung, Österreichische Gewerbeordnung)

Während in Österreich die Mitgliederzahl der Sparte Bodenleger und Bodenlegerinnen in der Wirtschaftskammer von 2006 bis 2016 von 1.078 auf 910 Betriebe geschrumpft ist, hat sich in Deutschland die Zahl von 2003 (vor der Novellierung der Handwerksordnung) bis 2014 von 1.771 auf 4.765 fast verdreifacht. Allerdings ist die Zahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weit weniger stark gestiegen und viele der neuen Betriebe sind EPU's erläutern.. (vgl Statistisches Bundesamt für Deutschland 2003 und 2015 bzw. WKO keine Ahnung wie ich das zitiere)

Ein nicht unbeträchtlicher Teil der Parkettböden wird auch in Eigenregie bzw. im Bereich der Schattenwirtschaft verlegt. Statistisch wird dies naturgemäß nicht erfasst.

Wie kommt der Parkettleger nun zu den lukrativeren Aufträgen direkt beim Endkonsumenten/bei der Endkonsumentin? Wie findet der Endkonsument/die Endkonsumentin seinen Handwerker/seine Handwerkerin? Dies wird im nächsten Kapitel behandelt: dem Kaufentscheidungsprozess

3. Der Kaufentscheidungsprozess

Der Kaufentscheidungsprozess und das daraus resultierende Verhalten des Konsumenten/der Konsumentin basieren auf einem komplexen Zusammenspiel verschiedener kultureller, sozialer, persönlicher und psychologischer Faktoren. Die Kenntnis dieser Faktoren hilft bei der Identifikation potentieller Käufer und Käuferinnen, bei der Entwicklung von Produkten und bei der zielgerichteten Ausrichtung von Werbebotschaften. (vgl. *Kotler et al.* 2016, S. 284).

3.1. S-O-R Modell

Das S-O-R-Modell wurde in der Verhaltensanalyse 1929 von Robert S. Woodworth eingeführt und basiert auf der Annahme, dass ein **S**timulus im **O**rganismus verarbeitet wird und zu **R**eaktionen führt.



Abbildung 10, S-O-R Modell

Sichtbar und messbar sind die äußeren Reize (Stimuli) und auch die jeweiligen Reaktionen (Response). Die Vorgänge im Organismus werden auch als “Blackbox”

bezeichnet, weil diese Vorgänge nicht sichtbar sind. (vgl. *Foscht/Swoboda* 2011, S.29f)

Damit aber Stimuli überhaupt einen Einfluss haben, muss ein Bedürfnis vorliegen. Als Bedürfnis bezeichnet die Psychologie den "Zustand oder Erleben eines Mangels, verbunden mit dem Wunsch ihn zu beheben." Wie stark dieses Bedürfnis ist, hängt von der Art der Anschaffung/des Mangels ab.

„Die Bedürfnisse als Ganzes zu verstehen, ist die Grundlage für erfolgreiches Marketing. Wenn man die einzelnen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses begreift, liefert einem das wertvolle Hinweise auf die Möglichkeiten der Befriedigung von Kundenbedürfnissen, denn durch die Kenntnis der Kauf Akteure und deren jeweiligen Einfluss auf die Kaufentscheidung können effiziente Marketingpläne und attraktive Angebote für den Zielmarkt entwickelt werden.“ (*Kotler et al.* 2016, S. 294)

Hierzu ist es nötig einen Überblick über die Arten von Kaufentscheidungen zu geben, die im nächsten Abschnitt erläutert werden.

3.2. Arten von Kaufentscheidungen

Die Art der Kaufentscheidung ist ausschlaggebend für das Verhalten. Je nachdem, ob die Konsumenten und Konsumentinnen Zahnpasta, eine handwerkliche Dienstleistung oder ein Auto kaufen wollen, wird das Kaufverhalten sehr unterschiedlich ausfallen. „Je komplexer eine Kaufentscheidung ist, desto mehr Personen sind daran beteiligt und desto intensiver sind die Überlegungen zum Kauf.“ (*Kotler et al.* 2016, S. 285)

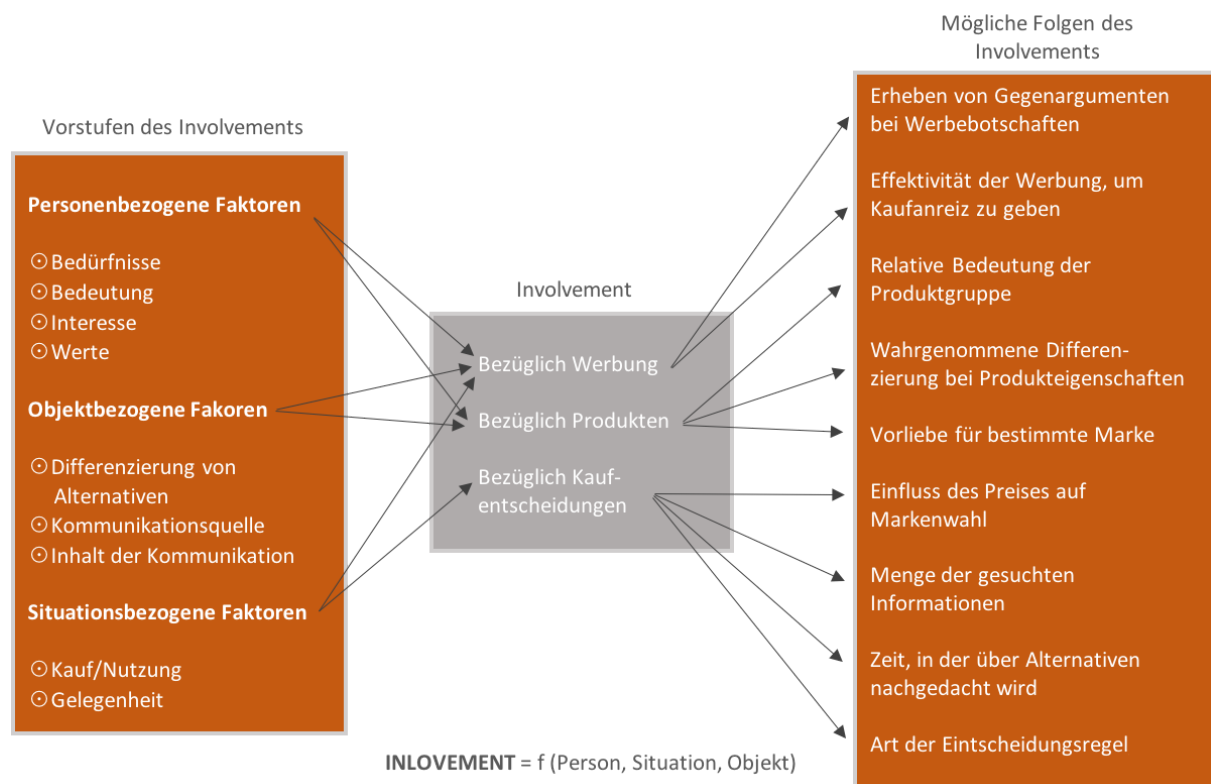
Wie hoch das Involvement ist, wird durch den Kaufwert bzw. der Verbrauchsdauer des Produkts beeinflusst. Grundsätzlich gilt: Je teurer und seltener die Anschaffung ist, desto höher wird das Involvement sein.

Es gibt mehrere Einflussfaktoren auf den Grad des Involvements:

Personenbezogene Faktoren: Hier stehen die Bedürfnisse, die Werte und die Interessen der Konsumenten und Konsumentinnen im Vordergrund. Bei der handwerklichen Dienstleistung sind das Elemente wie Langlebigkeit, hohe Verarbeitungsqualität und baubiologische Unbedenklichkeit.

Objektbezogene Faktoren: Hier handelt es sich um Differenzierung von Alternativen, Kommunikationsquellen (Wer?) und den Inhalt der Kommunikation (Was?). Hier steht vor allem der Nutzen im Vordergrund. Hier handelt es sich um Elemente wie günstiger Preis, hohe Strapazierfähigkeit und dem Zeitgeist entsprechend.

Situationsbezogene Faktoren: Beim eigentlichen Kauf kommen dann noch andere Komponenten dazu: die passende Gelegenheit, finanzielle Einflüsse wie ein gewährter Rabatt oder auch ein gutes Verkaufsgespräch.



Der Grad des Involvements kann durch einen oder mehrere dieser Faktoren beeinflusst werden. Mit hoher Wahrscheinlichkeit treten Interaktionen zwischen den Personen, der Situation und den Objektfaktoren auf.

Abbildung 11, Faktoren beim Involvement, Quelle Solomon 2017

Neben dem Involvement gibt es allerdings eine zweite Eigenschaft, die entscheidend für das Kaufverhalten ist: Ob einzelne Marken aus Konsumentensicht große Unterschiede aufweisen oder ob zwischen den Marken kaum Abweichungen wahrgenommen werden. Aus diesen zwei Ebenen resultieren 4 mögliche Unterscheidungen.

3.2.1. Komplexes Kaufverhalten

Beim komplexen Kaufverhalten befindet sich der Konsument/die Konsumentin in einer High-Involvement Situation, zwischen den Marken bestehen große Unterschiede oder die Anschaffung des Produktes ist sehr kostspielig und risikoreich, oder das Produkt wird nur selten gekauft. Typisch für das komplexe Kaufverhalten ist, dass sich der Kunde/die Kundin intensiv über die Produktkategorie informieren wird, wobei die Kunden und Kundinnen einen Lernprozess durchlaufen, in dem Überzeugungen und Einstellungen zum Produkt entwickelt werden. Danach ist es dem Kunden/der Kundin möglich, eine wohldurchdachte Kaufentscheidung zu treffen. (vgl. *Kotler et al.* 2016, S. 285 f.)

Das Involvement der Konsumenten und Konsumentinnen kann durch innere Vorgänge (Nachdenken) oder durch äußere Stimuli aktiviert werden. Durch das Involvement ist der Kunde/die Kundin bereit, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. (vgl. *Trommsdorff/Teichert* 2011, S. 32) Beispiele für komplexes Kaufverhalten sind der Autokauf (großes Gewicht der Marke), ein Immobilienerwerb (kaum Marken, aber extrem selten und sehr kostspielig) aber auch der Kauf einer handwerklichen Dienstleistung (kostspielig und mit Risiko verbunden).

3.2.2. Dissonanz reduzierendes Kaufverhalten

Dissonanz reduzierendes Kaufverhalten entsteht, wenn eine risikohafter Kauf getätigt werden soll, jedoch keine großen Unterschiede zwischen den Marken erkennbar sind. Aufgrund dieser geringfügigen Wahrnehmung der Qualitätsunterschiede kaufen die Interessenten entweder im ersten Geschäft oder verschaffen sich nur einen globalen Überblick über das Angebot. Die

Kaufentscheidung ist hier auf Bequemlichkeit oder einen geringeren Preis zurückzuführen. (vgl. *Kotler et al.* 2016, S. 285)

Das Produktwissen kann mehr oder weniger detailliert sein, wobei den Konsumenten und Konsumentinnen im besten Fall alle technisch-wirtschaftlichen Details seiner Alternativen bekannt sind, was nur bei ausgesprochen hohem Involvement vorkommt. In der Regel bevorzugen die Konsumenten und Konsumentinnen ein grob strukturiertes Wissen (vgl. *Trommsdorff/Teichert* 2011, S. 92 f.). Handwerkliche Dienstleistungen, bei denen im Wertesystem des Kunden/der Kundin keine großen Kenntnisse vorausgesetzt bzw. erwartet werden, fallen unter diese Kategorie.

Der Vollständigkeit halber werden die beiden Modelle mit Low-Involvement kurz beschrieben:

3.2.3. Habitualisiertes Kaufverhalten

Bei einem niedrigen Grad von Involvement werden Informationen beiläufig verarbeitet. Hier dominieren gefühlsmäßige Eindrücke, wie die Attraktivität der Werbung wodurch eine unbewusste Verhaltensänderung entsteht, die sich oberflächlich und kurzfristig auswirkt. Diese kann zu einem Habitualisierungseffekt führen. (vgl. *Trommsdorff/Teichert* 2011, S. 259 f.)

Habitualisierung bedeutet, dass es sich um Gewohnheitskäufe handelt, die meist günstige und regelmäßig gekaufte Produkte betreffen. Der Kauf derselben Marke geschieht hier aus Gewohnheit und nicht aufgrund von Markentreue. (vgl. *Kotler et al.* 2016, S. 286)

3.2.4. Variety Seeking

Das Variety Seeking beschreibt das Kaufverhalten in einer Low-Involvement Situation in der deutliche Markenunterschiede gegeben sind. Die Verbraucher und Verbraucherinnen wechseln häufig die Marke, der Wechsel spricht aber nicht dafür, dass der Käufer/die Käuferin mit dem vorigen Kauf unzufrieden war. Es ist möglich,

das Kaufverhalten in eine habitualisierte Routinehandlung umzulenken. (vgl. *Kotler et al.* 2016, S. 286 f.)

3.2.5. Kaufverhalten bei handwerklichen Dienstleistungen

Bei Parkett und Parkettverlegung handelt es sich daher um eine Kaufentscheidung, die entweder durch komplexes Kaufverhalten (bei vermuteten großen Unterschieden zwischen den einzelnen Anbietern) oder durch Dissonanz reduzierendes Kaufverhalten (bei geringen Unterschieden aus Konsumentensicht zwischen den einzelnen Anbietern) geprägt ist. Im eigentlichen Kaufentscheidungsprozess läuft der Konsument verschiedene Phasen durch:

3.3. Die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses nach Kotler

Die Konsumenten und Konsumentinnen durchlaufen bei jedem Kauf fünf Phasen (vgl. *Kotler et al.* 2016, S. 287 ff):



Abbildung 12: Kaufentscheidungsprozess nach Kotler, Quelle: *Kotler et. al.* 2016, S. 287

Bei den Phasen des Kaufentscheidungsprozesses ist zu beachten, dass nicht alle Konsumenten und Konsumentinnen immer jede Phase durchlaufen und die Geschwindigkeiten, wie lange sie in einer Phase bleiben, variieren. Welche Phasen der Konsument/die Konsumentin durchläuft und wie lange er/sie in einer Phase verharret, ist von der Persönlichkeit der Käufer und Käuferinnen, von dem Produkt selbst sowie von der jeweiligen Kaufsituation abhängig. (vgl. *Kotler et al* 2016, S. 294) Auch im Handwerksbereich gibt es diese Phasen - allerdings gibt es hier einige Besonderheiten.

3.3.1. Wahrnehmung des Bedarfs

Die Konsumenten und Konsumentinnen nehmen einen Bedarf wahr indem er/sie einen externen Mangel (z.B. Hunger) oder ein externes Bedürfnis (Der Geruch der Bäckerei erzeugt Lust auf ein Gebäck) in seiner/ihrer momentanen Situation erkennt. Marketing soll hier die Faktoren erkennen, die normalerweise durch die Bedarfs Wahrnehmung hervorgerufen werden. (vgl. *Kotler et al* 2016, S.287 f)

Bei Parkettböden und deren Verlegung sind typische Orte der Bedarfs Wahrnehmung ein Messebesuch, einschlägige Zeitschriften oder Magazine bzw. Referenzen bei Bekannten ("der Nachbar hat umgebaut").

Bedürfnisse werden lediglich bei einer Diskrepanz zwischen einem gegebenen und einem unerwünschten Zustand relevant. Es gibt externe (z.B. Marketing-Stimuli, gesellschaftliche Einflüsse, Umwelteinflüsse) sowie interne (Lebensstil, physische Notwendigkeit) Faktoren, die diese Bedürfnisse auslösen können. (vgl. *Kuß/Kleinaltenkamp* 2016 S. 58 f)

Wenn sich also der allgemeine Einrichtungsgeschmack ändert und die Einrichtung als veraltet empfunden wird oder wenn der jetzige Bodenbelag das Ende seiner Lebensdauer erreicht hat - oder auch wenn ein Neubau einer Immobilie ansteht, wird der Bedarf nach einem Parkettboden entstehen. Beeinflussen kann man von Herstellerseite diese Bedarfserweckung in der klassischen Werbung z.b. mit Schalten von Anzeigen in Wohnzeitschriften.

Das Verhalten der Konsumenten und Konsumentinnen wird bereits vor der Kaufentscheidung durch bestimmte individuelle Vorprägungen wesentlich beeinflusst.

"Jede Konsumentin hat ein bestimmtes Wissen über einzelne Produkte (Marken) und Auswahlkriterien bei Konsumentenentscheidungen gesammelt, das vielleicht weitaus später erfolgende Kaufentscheidungen beeinflussen kann." (*Kuß/Kleinaltenkamp* (2015, S.56)

Das gilt insbesondere auch für den Dienstleistungsbereich. Vorprägungen sind hier im Handwerksbereich eigene Erfahrungen mit Handwerkern, aber auch Erfahrungen aus dem Bekanntenkreis oder die eigene Lust am “Selbermachen” (DIY).

3.3.2. Informationssuche

Die Konsumenten und Konsumentinnen begeben sich auf Informationssuche, indem sie bewusst Werbung und Gespräche über das gewünschte Produkt wahrnehmen. Weiters wird die Informationssuche aktiv im Internet betrieben und u.a. mit Freunden und Freundinnen und Familie über die potenzielle Neuanschaffung gesprochen. Den Käufern und Käuferinnen stehen Informationsquellen im persönlichen Umfeld (Familie, Freunde/Freundinnen), durch den Hersteller/der Herstellerin und dem Handel (Werbung, Schaufenster, Verkaufspersonal), durch allgemein zugängliche Quellen (Massenmedien) und durch Produkterfahrungen zur Verfügung. Die größte Informationsquelle stellt hier den Handel dar, der durch das Marketing beeinflusst werden kann. Die Erfahrung hat gezeigt, dass der Handel die Informationen bereitstellt, während das persönliche Umfeld die Kaufabsicht prüft. Wichtig ist hier, wer als Experte wahrgenommen wird. Dies kann auch durch Empfehlungen und Erfahrungen aus dem Bekannten- und Freundeskreis beeinflusst werden.

Allerdings ist der Handel durch die Digitalisierung im Umbruch: Bei der Konsumentenbefragung der KMU Forschung Austria haben 53 % der Österreicher und Östereichinnen (16 bis 74 Jahre) angegeben, dass sie sich 2013 (zumindest einmal) zuerst im Internet informiert und dann im Ladengeschäft eingekauft haben (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 39). Klassische, nicht digitalisierte Orte für die Informationssuche sind Fachhändler oder auch Baumärkte (DIY) bzw. die Showrooms von Herstellern. Ebenso haben in dieser Phase Produktbroschüren und Prospekte Einfluß.

Eine Vielzahl von Studien zeigen, dass die sogenannte Mundwerbung einen großen Einfluss auf die Einstellungsbildung sowie auf das Kaufverhalten von Konsumenten und Konsumentinnen ausübt und bei Kaufentscheidungen häufiger herangezogen wird als andere Informationsquellen, da die Empfehlungen uneigennützig gegeben

werden, im Vergleich zu klassischen Kommunikationsmaßnahmen wie z.B. Fernsehwerbung. (vgl. *Gierl* 2011, S. 1)

Bei Dienstleistungen wie der Parkettbodenverlegung gilt: Nachfrager und Nachfragerinnen informieren sich über Eigenschaften, die bereits vor dem Kaufabschluss zugänglich gemacht werden. Dadurch ist es ihnen möglich eine ungefähre Qualitätsüberprüfung im Vorfeld vorzunehmen. So schließen die Konsumenten und Konsumentinnen unter anderem auch vom Image der Firma, das ihnen durch die Recherche vermittelt wird, auf die zu erwartenden Merkmale der Prozess- und Ergebnisqualität (vgl. *Meffert et al.* 2015, S. 94). Die Informationssuche im Bereich der Dienstleistungen wird häufiger über Mundpropaganda betrieben, da diesen Informationen mehr Vertrauen geschenkt wird als anderen Informationsquellen (vgl. *Gierl et al.* 2011, S. 11 f.). Konsumenten und Konsumentinnen erwerben so nicht nur Informationen, sondern auch neue Bedürfnisse, Einstellungen und Werte. (vgl. *Trommsdorff/Teichert* 2011, S. 258)

3.3.3. Bewertung von Alternativen

Der Auswahlprozess zwischen verschiedenen Marken und Anbietern besteht aus simultan und parallel verlaufenden Entscheidungsabläufen. Der Käufer/die Käuferin wollen ein Bedürfnis befriedigen und ist in erster Linie auf der Suche nach einem bestimmten Nutzen. Jedes Produkt, das es zu vergleichen gilt, besteht aus einem Bündel an Produkteigenschaften, wobei darauf geachtet wird, dass es dem jeweiligen Bedürfnis entspricht. Hier werden die Verbraucher und Verbraucherinnen die Eigenschaften individuell mit unterschiedlicher Wichtigkeit bewerten. Ein weiterer Einflussfaktor bei der Bewertung spielen die Überzeugungen der Käufer und Käuferinnen zu den einzelnen Marken, sprich das Markenimage. Die meisten Käufer und Käuferinnen machen ihre Entscheidungen von mehreren Attributen abhängig. Die Gewichtung der einzelnen Attribute gibt Aufschluss darüber für welches Produkt sich der Konsument/die Konsumentin entscheiden wird (Erwartungsmodell der Konsumentenentscheidung). Allerdings erstellt nicht jeder Konsument/jede

Konsumentin dieselben Vergleiche zwischen Kauf-Alternativen an, manche folgen einem Kaufimpuls ohne hier viele Überlegungen anzustellen.

In der Bewertungsphase bringen die Käufer und Käuferinnen die einzelnen Marken in eine Reihenfolge und daraus bilden sich Kaufabsichten. (vgl. *Kotler et al* 2016, S. 298-291). Auch wird zwischen dem Nutzen eines Produktes ("Wanting") und ob das Produkt gemocht oder nicht gemocht wird ("Liking") unterschieden. Die emotionale Komponente kann hier unterschiedlich ausfallen. Häufig ist es für die Konsumenten und Konsumentinnen schwer, ihre zukünftigen Präferenzen vorauszusagen. Der erwartete Nutzen stellt einen wichtigen Ausgangspunkt für (auch in Zukunft wiederholbare) Entscheidungen dar. (vgl. *Trommsdorff/Teichert* 2011, S. 273 ff.) Gerade im Handwerksbereich spielt der erwartete Nutzen (hohe Verarbeitungsqualität, lange Lebensdauer) eine herausragende Rolle. In der Bewertung von Alternativen sind im Parkettlegergewerbe Referenzen, die eigentliche Offtererstellung (Schnelligkeit, Verständlichkeit) aber natürlich auch der Preis wichtig.

3.3.4. Kaufentscheidung

Kaufentscheidungen laufen in unterschiedlichem Tempo ab, sie können innerhalb einiger Sekunden getroffen werden, oder aber auch einige Wochen andauern, wobei ausschlaggebend ist, in welchen Grundtyp die Kaufentscheidung einzuordnen ist (siehe voriges Kapitel: Arten von Kaufentscheidungen) (vgl. *Kuß/Kleinaltenkamp* 2016, S. 66 f). Die in den drei vorhergehenden Phasen gebildeten Präferenzen haben zu einer Rangordnung geführt, die noch von 2 weiteren Faktoren beeinflusst werden können:

- Einstellungen anderer Personen, deren Einfluss davon abhängt, wie stark deren Einstellungen einwirken und nach der Größe der Bereitschaft, der Meinung dieser Person zu entsprechen.
- Unerwartete Situative Situationen, wie der Verlust des Arbeitsplatzes, können zu einer Änderung der Kaufabsicht führen.

Präferenzen und konkrete Kaufabsichten führen deshalb nicht immer zu einem Kauf, da sie die Tendenz nur vorgeben, jedoch selten allein das Ergebnis bestimmen. Da

viele Käufe mit einem bestimmten Risiko behaftet sind, kann der Konsument/die Konsumentin beschließen, den Kauf zu verschieben, die Kaufabsicht zu ändern oder nicht mehr durchzuführen. Dies geschieht, wenn sich die Käufer und Käuferinnen über den Erfolg des Kaufes unklar sind. Meist kommt es hier zu risikominimierenden Maßnahmen (Kauf wird verschoben, Einholung von mehr Informationen). (vgl. *Kotler et al. 2016, S. 292*) Gerade im Dienstleistungsbereich beeinflusst die Mundwerbung durch vertrauenswürdige Personen die Entscheidung maßgeblich. (vgl. *Trommsdorff/Teichert 2011, S. 27*) Beispiele sind hier im Parkettlegergewerbe Architekten, andere Handwerker aber auch Freunde oder Familienmitglieder, die als kompetent wahrgenommen werden.

Der Preis als ausschlaggebender Entscheidungsfaktor scheint eher bei den Erfahrungsgütern im Vordergrund zu stehen, jedoch steht hingegen bei Dienstleistungen die Qualität als Entscheidungsgrund im Vordergrund. (vgl. *Meffert 2015, S. 95*)

3.3.5. Verhalten in der Nachkaufphase

Das Verhalten in der Nachkaufphase zeigt ob der Kunde/die Kundin mit dem Kauf zufrieden oder unzufrieden ist. Entspricht das Produkt nicht den Erwartungen entsteht Enttäuschung, werden diese jedoch erfüllt oder gar übertroffen, werden womöglich Zufriedenheit und Begeisterung entstehen (vgl. *Kotler et al 2016, S. 293*). Die Zufriedenheit des Konsumenten/der Konsumentin ist ein nach dem Kauf stattfindender Prozess, wobei Konsum-, Nutzenerlebnis sowie die Nutzenbewertung durchlaufen werden. (vgl. *Trommsdorff/Teichert 2011, S. 34*) Die eigentliche Dienstleistung in der Parkettverlegung findet erst in der Nachkaufphase statt!

Kognitive Dissonanz, also Zweifel oder Unsicherheit die nach dem Kauf entstehen, kommen bei fast allen großen Anschaffungen vor, da jeder Kauf mit Kompromissen verbunden ist und dadurch fallen den Käufern und Käuferinnen in der Nachkaufphase auch die negativen Aspekte ihrer gekauften Marke auf. Deshalb kann nach fast jedem Kauf eine Missstimmung herrschen. Sind die Kunden und Kundinnen nach ihrem ersten Kauf zufrieden ist es wahrscheinlich, dass sie zu

Wiederholungskunden und -kundinnen werden und die Marke weiterempfehlen. Wenn sich die Käufer und Käuferinnen jedoch beklagen, tun sie das laut einer Studie, bei mehr als 20 Personen. (vgl. *Kotler et al* 2016, S. 293) Daher muß im Handwerksbereich darauf zu achten, etwaige Kundenzweifel schnell auszuräumen bzw. Reklamationen schnellstens zu bearbeiten. Denn: Negative Mundpropaganda verbreitet sich schneller und weiter als positive. 96 Prozent aller unzufriedenen Käufer und Käuferinnen teilen dies nicht dem Unternehmen mit, wodurch es schwer ist zu erfahren, welche Verbesserungen an dem Produkt nötig wären um mehr Zufriedenheit erzeugen zu können.

Um die Unzufriedenheit in der Nachkaufphase zu reduzieren werden die Kunden und Kundinnen den Artikel vielleicht umtauschen oder mehr Informationen über den gekauften Artikel einholen um sich die Vorteile des Produktes noch einmal vor Augen führen zu können. Hier gilt es also auf - auch bereits gestellte - Fragen des Konsumenten/der Konsumentin rasch zu reagieren. Denn sie werden mit Freunden und Freundinnen darüber sprechen und sich die positiven Aspekte des Produktes bestätigen lassen um ihre kognitive Dissonanz zu reduzieren.

Die Unternehmen können den Kunden und Kundinnen dabei helfen die Dissonanz zu reduzieren, indem sie dem Kunden/der Kundin eine Anlaufstelle für etwaige Beschwerden zur Verfügung stellen, oder den Kunden/die Kundin nach dem Kauf noch einmal dazu zu beglückwünschen, dass er/sie sich für dieses Produkt entschieden hat. (vgl. *Kotler et al* 2016, S. 292-294) Gerade in der Parkettverlegung sind hier Einzelheiten wie eine Pflegeanweisung oder Pflegetipps von großer Wirkung.

In dieser Phase ist eine Ergebnisbewertung in ihrer Gesamtheit, oder auch in Teilen möglich. Durch die Nutzung des Produktes haben die Kunden und Kundinnen Einsicht in die Produktqualität gewonnen, wobei sich die Qualitätswahrnehmung auf die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Konsumenten und Konsumentinnen auswirkt, die sich wiederum auf zukünftiges Kaufverhalten auswirken wird. (vgl.

Meffert et al 2015, S. 96) Hier kann nach erfolgreicher Dienstleistungserbringung aktiv um Weiterempfehlung gebeten werden.

Zu beachten ist ebenso, dass sich bei manchen Kaufabschlüssen der Prozess der Lieferung anschließt (z.B. Möbel) oder auch die Inanspruchnahme einer Dienstleistung impliziert (z.B. Verlegung von Parkett). Deshalb geht diesem Kauf auch eine gewisse Vorbereitung im eigenen Haushalt voraus. Wird zum Beispiel das alte Produkt durch ein neues ersetzt, so muss das alte entsorgt werden. Dieser Prozess kann zur Nachkaufphase ergänzt werden. (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2016, S. 74 f.) Für den Parkettleger heißt das, auch auf Feinheiten wie den Abtransport von Abbruchmaterial bzw. das Hinterlassen einer sauberen Baustelle zu achten.

3.4. Digitalisierung im Kaufprozess

Der Einfluss sozialer Medien auf den Kaufprozess wird viel diskutiert. Eine Studie, durchgeführt von der FH Münster ergab, dass sich die meisten User und Userinnen beim Kauf von Meinungen in Social Media leiten lassen. So spielen etwa Produktbewertungen, Foren und Blog eine große Rolle in der Kaufentscheidung. Die Studie zeigt, wie sich die Machtverhältnisse zwischen Käufern und Käuferinnen und Unternehmern und Unternehmerinnen verschoben haben. Mehr als 80 Prozent der Befragten gaben an, dass ihnen Online-Produktbewertungen wichtig bis sehr wichtig sind. Sie beeinflussen in Kombination mit den eigenen Erfahrungen aus dem persönlichen Umfeld die Kaufentscheidung, wobei weder redaktionelle Beiträge noch Werbung an diese Zahlen heranreichen, denn bereits 70 Prozent aller Befragten nutzten Social Media im Verlauf des Kaufprozesses. Dieser Verlauf beginnt bei der Informationssuche und endet mit der eigenen Produktbewertung. (vgl. *Hilker* 2012, S. 161) Dies gilt genauso für den Parkettbereich und auch das Parkettlegergewerbe. Kunden und Kundinnen teilen ihre gewonnene Erfahrung mit einem Unternehmen online und: Konsumenten und Konsumentinnen nutzen Bewertungsportale als Orientierungshilfe im Kaufentscheidungsprozess, da das Internet eine hohe

Akzeptanz als Informations- und Kommunikationsmedium aufweist (vgl. *Gierl et al* 2011, S. 93).

Bereits 70 % der Österreicher und Östereicherinnen (16 bis 74 Jahre) informieren sich online über einzelhandelsrelevante Waren. Das entspricht rd. 4,5 Mio Informationssucher und -sucherinnen im Internet. (vgl *KMU Forschung Austria* 2014, S. 26) D.h. für die Dienstleistungsanbieter, dass in der Phase der Informationsbeschaffung für mehr als $\frac{2}{3}$ der Konsumenten und Konsumentinnen nur Unternehmen sichtbar sind, die auch online präsent sind.

Daher ist davon auszugehen, dass die Kaufentscheidung wesentlich von der Digitalisierung beeinflusst wird, worauf der Autor im nächsten Abschnitt näher eingehen wird.

4. Auswirkungen der Digitalisierung

Kundenservice vor der Digitalisierung bestand aus angemessener Beratung vor Ort sowie freundlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und kulantem Zahlungs- und Umtausch Gepflogenheiten. Der persönliche Kontakt zwischen den Käufern und Käuferinnen und den Verkäufern und Verkäuferinnen stand im Mittelpunkt. Der Bereich E-Commerce wächst jedoch immens und verändert den Markt. (vgl. *Dethloff/Schmidt* 2016, S. 13) Das Internet ist omnipräsent, es digitalisiert unseren Alltag und verändert unsere Kaufgewohnheiten (vgl. *Ternés et al* 2015, S. 10). Das Konsumverhalten wird dabei von verschiedensten gesellschaftlichen Entwicklungen, wie vom demographischen Wandel, der wachsenden Preissensitivität, der Globalisierung sowie von der Digitalisierung beeinflusst. (vgl. *Ternés et al* 2015, S. 7)

Die zunehmende Digitalisierung führt zu einer starken Zunahme im Internethandel. Direkte Kontakte wandeln sich immer mehr zu indirekten Kontakten um (via E-Mail, Telefon oder Internet). Dies ist ein wichtiger Punkt für die Kundenbetreuung die abgesehen von der Kommunikation mit den Kunden und Kundinnen, übersichtliche Internetshop-Seiten, vertrauenswürdige Zahlungsmethoden, glaubwürdige Kundensiegel sowie Brand Marketing umfasst (vgl. *Dethloff/Schmidt* (2016, S. 15). Die Zahl der Internetnutzer und -nutzerinnen lag im Jahr 2014 schätzungsweise bei 2,9 Milliarden. Der Online-Handel verzeichnet hohe Zuwachsraten, kaum ein Unternehmen nutzt das Internet nicht. Durch den elektronischen Handel hat sich die Art, wie wir Geschäfte machen, verändert. Ebenso entstanden daraus neue Unternehmensformen (wie Amazon, Ebay und Google) (vgl. *Kotler et al* 2016, S. 75).

Aber auch im Bereich der Dienstleistungen und des Handwerks findet ein digitaler Umbruch statt. Online-Plattformen wie Blaumann oder Myhammer bieten die Möglichkeit, handwerkliche Dienstleistungen auch online anzubieten. Aber auch die Generierung von gewerblichen Kunden spielen in den Online-Marketingstrategien im

Handwerksgewerbe eine Rolle - ebenso die Aufrechterhaltung der bestehenden Netzwerke und der langfristigen Geschäftsbeziehungen (vgl. *dt. Handwerksinstitut* 2015, S. 18). Des weiteren beeinflussen digitale Technologien alle Wertschöpfungs- und Marktprozesse entlang der Wertschöpfungskette eines Betriebes. Ebenso verändert hat sich das Marktumfeld in dem Handwerksbetriebe agieren. "Der digital versierte Kunde stellt neue Erwartungen an Produkte, Dienstleistungen und Kommunikation". (*dt. Handwerksinstitut* 2015, S. 5)

Soziale Netzwerke und Bewertungsplattformen werden von den Kunden und Kundinnen dazu genutzt, ihre Meinung sowie Kritik zu einem Unternehmen oder einem Produkt öffentlich zu äußern. Diese Meinungen beeinflussen andere Kunden und Kundinnen aktiv in ihrer Kaufentscheidung. Das Internet stellt eine zentrale Recherchemöglichkeit für Konsumenten und Konsumentinnen dar (vgl. *Ternés et al* 2015, S. 11). Die Studie „Zukunft des Handels/Inspiration 2012“, in Auftrag gegeben von Ebay, durchgeführt von Deloitte (<http://www.zukunftdeshandels.de> 2017) zeigt, dass bereits 91 Prozent der Verbraucher und Verbraucherinnen schon einmal im Internet nach Inspiration für ihren Einkauf gesucht haben. So verändert die Digitalisierung auch indirekt den täglichen Konsum, indem Trends und Markenbotschaften über soziale Netzwerke verbreitet werden. (vgl. *Ternés et al* 2015, S. 11) Auch Handwerksbetriebe werden auf Google bewertet, auf Facebook erwähnt und deren Leistungen in Pinterest bildlich dargestellt.

Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Produktdarstellung und an die Kundenkommunikation: Nur wenige Firmen betreiben heute noch Massmarketing, das Aufbauen von dauerhaften und direkten Beziehungen mit sorgfältig ausgewählten Kunden und Kundinnen hat das Ansprechen von weitgehend unbekannter Kundschaft abgelöst, was auf technologische und kulturelle Entwicklungen zurückgeführt werden kann, die unter anderem zu einer größeren Vielfalt und einer Zersplitterung der Märkte beigetragen haben (vgl. *Kotler et al* 2016, S. 67).

Dementsprechend werden auch die Marketingaktivitäten des Einzelhandels auf das Internet ausgerichtet. 41 % der Einzelhandelsunternehmen in Österreich betreiben Online-Marketing, wobei allem das Versenden von Newslettern, der Auftritt in sozialen Netzwerken und die Suchmaschinenoptimierung der eigenen Homepage im Vordergrund stehen. (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 2)

Aus der allgemeinen Nutzerstatistik von Internet und Social Media der deutschen Bevölkerung lässt sich ableiten, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von deutschen Handwerksbetrieben mit hoher Wahrscheinlichkeit ohnehin schon für private Zwecke die sozialen Medien nutzen. Doch auch wenn der Betrieb (noch) über keine eigene Social-Media-Präsenz verfügt, so ist es nicht unwahrscheinlich, dass sich dessen Mitarbeiter dort über Belange des Unternehmens äußern. Sie reagieren beispielsweise auf Beiträge anderer, die ihren Arbeitgeber/ihre Arbeitgeberin betreffen oder verbreiten Pressemitteilungen der Unternehmen über eigene private Accounts. So kann es sein, dass ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin, selbst wenn er sich privat äußert, als ein offizieller Vertreter/eine offizielle Vertreterin des Unternehmens wahrgenommen wird. Diese zunehmend unklarer werdende Abgrenzung zwischen privater und beruflicher Sphäre führt dazu, dass eine arglose Äußerung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin in den Social Media als eine offizielle Unternehmensposition aufgefasst wird. (vgl. *Buchner* 2014, S. 37)

„Das Ziel des gesamten Netzwerkes ist es, die Kunden mit Gütern zu versorgen und eine feste, langanhaltende Beziehung zu ihnen aufzubauen.“ (*Kotler et al* 2016, S. 154), was zeigt, dass der Entwicklung des E-Commerce eine nähere Betrachtung zukommen sollte, weshalb im nächsten Abschnitt E-Commerce erläutert wird.

4.1. E-Commerce

Der Begriff E-Commerce gilt als Synonym für den Online Verkauf und -Handel. Der Begriff beschreibt die Unterstützung von Geschäftsprozessen und Transaktionen

„mittels moderner Kommunikations- und Informationstechnologie, die sich auf zahlreiche Ebenen der Wertschöpfungskette erstreckt.“ (Kemkes 2015, S. 13)

Das Internet mutiert dabei immer mehr zum sogenannten „Outernet“ und lässt so die Grenzen zwischen Analogem und Digitalem unscharf werden, wodurch sich die Art und Weise, wie wir konsumieren, verändert. Der Konsument kann dank des „Outernets“ unabhängig von Ort und Zeit konsumieren, einzig eine stabile Internetverbindung ist dazu erforderlich. (vgl. Ternés et al 2015, S. 11)

Sah der klassische Kaufprozess vor dem E-Commerce noch vor, dass die Kunden und Kundinnen zuerst den Anbieter ausgewählt haben und sich dann im Geschäft für das Produkt entschieden, so verliert das einzelne Geschäft im Zeitalter des online Verkaufs an Bedeutung und wird im Extremfall nur noch als „point of sale“ wahrgenommen (vgl. Dethloff/Schmidt 2016, S. 21). Im E-Commerce ist das Thema Self-Service von großer Bedeutung, da Selbstbedienung früher als Gegenteil von gutem Service angesehen wurde, doch heute ist das Fernbleiben von Kontakten sogar wünschenswert und ganz im Sinne der Kunden und Kundinnen. (vgl. Dethloff/Schmidt 2016, S. 186) Auch im Handwerk ist der früher übliche direkte Kontakt mittlerweile eher die Ausnahme. Der Erstkontakt findet oft mittels einem Anruf, per Whatsapp, einem Anruf oder einer Nachricht auf Facebook statt. Dies kann unabhängig von Öffnungszeiten stattfinden - wann immer der Kunde einen Kontakt sucht. Aus diesem Grund ist es auch wichtig, diverse Kommunikationskanäle anzubieten, über die die Kunden und Kundinnen das Unternehmen erreichen können. So wird auch die Distanz minimiert. (vgl. Dethloff/Schmidt 2016, S. 135)

Der Kundenservice als Teil der Marke setzt sich gerade im E-Commerce Bereich stark durch (Bsp. Apple, Amazon). Die Güter die zum Beispiel bei Amazon im Onlineshop gekauft werden, sind erst verbunden mit dem Kundenservice, Amazon-Produkte. Der produktimmanente Service ist das Identifikationsmerkmal der Marke. (vgl. Dethloff/Schmidt 2016, S. 71) Daher werden auch Handwerksbetriebe

zunehmend daran gemessen, wie schnell sie auf verschiedensten Kanälen auf Anfragen, Reklamationen oder Fragen zum Produkt reagieren.

Eine weitere Entwicklung im E-Commerce ist der sogenannte Social Commerce, der eine Art des E-Commerce beschreibt, wobei die soziale Interaktion der Nutzer und Nutzerinnen von sozialen Netzwerken in den Onlinehandel miteinbezogen werden. Das Kaufverhalten der Kunden und Kundinnen wird durch S-Commerce zielgerichtet beeinflusst, indem Produkt- und Kaufempfehlungen in sozialen Netzwerken ausgetauscht werden (vgl. *Kemkes* 2012, S. 51). Dieser soziale Bereich steht in einem besonderen Interesse, denn die rasanten Entwicklungen seit Beginn der Digitalisierung haben die herkömmlichen Geschäftsmodelle bereits völlig verändert. Produktorientierte Servicemodelle haben sich immer mehr zu serviceorientierten Geschäftsmodellen gewandelt, denn Kundenservice ist mittlerweile Teil des Verkaufsprodukts (vgl. *Dethloff/Schmidt* 2016, S. 16). Social Commerce hat aber auch für Handwerksbetriebe eine große Bedeutung, da hier eine direkte Kundenbeziehung unter den Augen potentieller Neukunden/Neukundinnen möglich ist, was allerdings auch einige Risiken birgt.

Die Digitalisierung des stationären Einzelhandels stellt eine Chance für den Einzelhandel dar, sich mit dem E-Commerce zu verbinden, also eine Hybridisierung einzugehen, indem digitale Elemente direkt in das Konsumerlebnis der Verbraucher und Verbraucherinnen integriert werden (vgl. *Ternés et al* 2015, S. 17). Betrachtet man die Entwicklung hin zum S-Commerce sowie den Einfluss der Digitalisierung, so führt dies zu einem Umbruch im stationären Handel, worauf im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

4.2. Umbruch im Handel

Das Einkaufsverhalten der Kunden und Kundinnen hat sich dahin geändert, dass immer mehr online eingekauft wird, wie schon im letzten Abschnitt erwähnt wurde.

„Der dadurch indizierte Siegeszug des Online-Handels hat bei insgesamt stagnierenden Einzelhandelsumsätzen bereits zu massiven Umsatzverlusten auf den stationären Einzelhandelsflächen geführt.“ (eWeb Research Center 2014, zitiert nach Dethloff/Schmidt 2016, S. 21)

Unterschiede zwischen Onlinehandel und stationärem Handel:

- Überforderung des Kunden/der Kundin durch Produktangebot im Internet – Verkäufer/Verkäuferin schafft hier Abhilfe durch Beratung.
- Unterschied im Konsumerlebnis der Verbraucher wobei hier der stationäre Handel im Vorteil ist. Online Handel versucht jedoch Shoppen als Event zu gestalten (Produktverpackung, Lieferung usw.) (vgl. Ternés et al 2015, S. 13).

Die Kunden und Kundinnen erwarten allerdings bereits vor dem Besuch im Geschäft (point of Sale) Informationen über den stationären Händler am Smartphone abrufen zu können um ihren Einkauf vorzubereiten (vgl. Dethloff/Schmidt 2016, S. 21). Wie verändert sich nun der Anteil Offline- zu den Onlineverkäufen im Non-Food-Handel? Die untenstehende Grafik gibt darüber Auskunft.

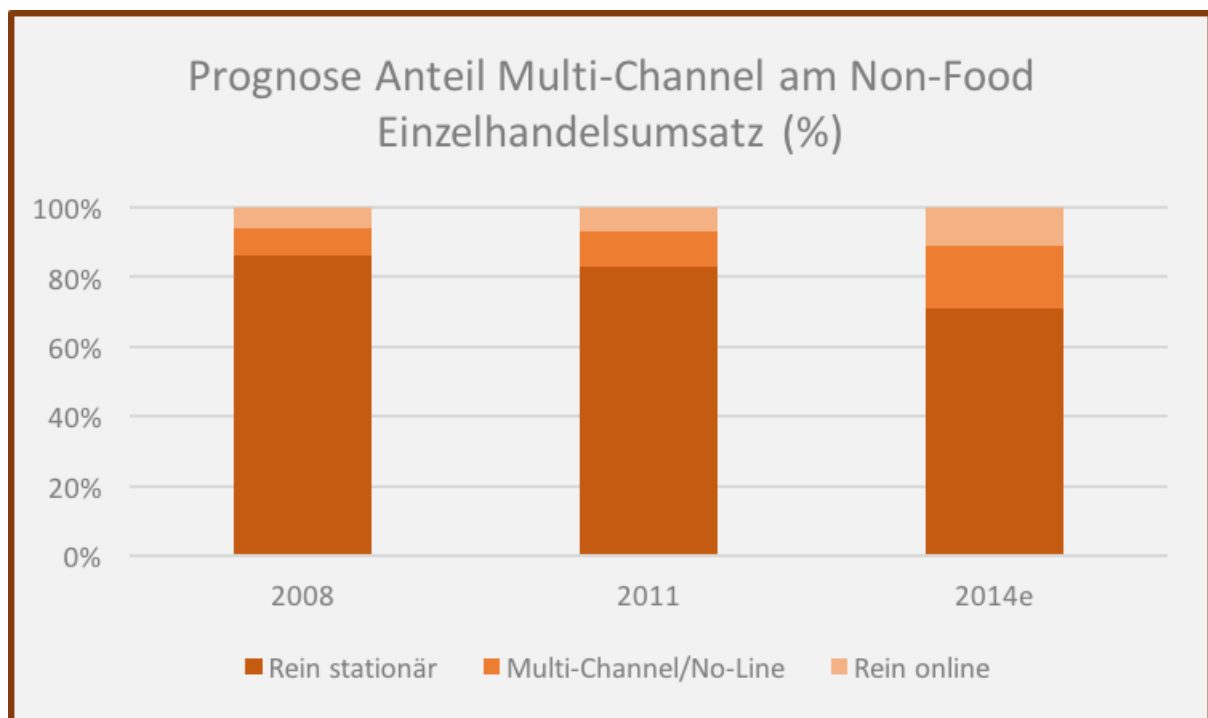


Abbildung 13: Prognose Anteil Multichannel am Non-Food-Einzelhandel (Quelle: Dethloff/Schmidt 2016, S. 22)

Es zeigt sich, dass rund 63 Prozent aller Smartphonenunder -nutzerinnen ihr Gerät zur Recherche von Produktinformationen verwenden. Und bereits 56 Prozent aller Nutzer und Nutzerinnen wären bereit das Produkt gleich direkt über das Smartphone zu kaufen. Der österreichische Einzelhandel reagiert auf die Smartphonenunderung mit verschiedenen Maßnahmen, wie der Optimierung der Websites oder das Anbieten von eigenen Apps für Smartphones. Allerdings waren nur 15 % der Homepages von Einzelhandelsunternehmen (mit Sitz in Österreich) im Jahr 2014 bereits „Smartphone-optimiert“ (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 13). Immer mehr Menschen nutzen ihr Smartphone oder Tablet um sich über Produkte zu informieren oder diese gleich online zu erwerben. Durch Shopping Apps am Handy wird der Kauf vereinfacht. Die Umsätze im Bereich des Mobile Commerce steigen von Jahr zu Jahr rasant an (vgl. *Dethloff/Schmidt* 2016, S. 145).

Für den österreichischen Einzelhandel spielt das Internet eine immer größere Rolle. Der Internet-Einzelhandel in Österreich hat sich laut der *KMU Forschung Austria* zwischen 2006 und 2013 dynamisch entwickelt. Diese Entwicklung trifft sowohl auf die Zahl der Online-Shops bzw. deren Umsätze, als auch auf die Zahl der Online-Shopper und -Shopperinnen und deren Internet-Ausgaben zu (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S.1) . Bereits 90 % der Einzelhandelsunternehmen mit Unternehmenssitz Österreich (exkl. Tankstellen) verfügten im Jahr 2013 über einen Internet-Zugang, 70 % führten eine eigene Homepage. 19 % (sprich 7.500) Einzelhandelsunternehmen verkauften ihre Produkte online – über einen eigenen Online- Shop bzw. über Online-Plattformen.

Auch auf das Parkettlegergewerbe hat das Auswirkungen. Da die Dienstleistung stationär oft bei dem betreffenden Einzelhändler gekauft wird, der auch den Parkettboden verkauft, ändern sich die Marktbedingungen. Wenn Teile des Umsatzes ins Internet verlagert werden, ändert sich automatisch auch der Ort, wo die Dienstleistung nachgefragt wird. Und wenn der klassische Händler vor Ort im

Internet nicht präsent ist, wird ihn der Teil der Konsumenten/Konsumentinnen nicht finden, der seine Informationen über das Internet sucht.

Nicht nur die Präsenz im Internet, auch der Verkauf über das Internet mithilfe von Online-Shops hat sich in Österreich in den letzten Jahren sehr dynamisch entwickelt. Sowohl die Anzahl der Online-Shops als auch der Umsatz sind im österreichischen Einzelhandel deutlich angestiegen. Auf dem Vormarsch ist die Kombination von stationärem Ladengeschäft und Online-Shop (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 14). Das als „Multichanneling“ bezeichnete Vertriebskonzept setzt sich immer mehr durch und deshalb soll nun das Multi-Channel-Retailing genauer erläutert werden.

4.2.1. Multi-Channel-Retailing

Multichanneling meint die Kombination von Ladengeschäft und Online-Shop. Bereits 65 % der Umsätze im österreichischen Internet-Einzelhandel entfallen auf die Online-Shops von stationären Einzelhandelsunternehmen (25 % auf den „klassischen“ Versandhandel und 10 % auf den Reinen-Internethandel) (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S.1).

Unternehmer und Unternehmerinnen stehen eine Vielzahl unterschiedlicher Vertriebskanäle zur Verfügung. Multi-Channel-Retailing hat sich heute fest im Handel etabliert. In der Praxis geht es um drei Verbindungen aus Vertriebskanälen, die parallel eingesetzt werden um sich weiterhin am Markt behaupten zu können:

- Bricks & Clicks: Die Kombination aus stationären Geschäften und Online-Shops ist die am häufigsten anzutreffende Form des Multi-Channel-Retailing.
- Clicks & Sheets: Auch die Kombination eines Online-Shops mit einem traditionellem Katalogversand ist häufig zu finden.
- Bricks, Clicks & Sheets: Alle drei Vertriebskanäle werden verbunden (Online-Shops, stationäre Geschäfte, Print-Kataloge), diese Art wird auch von unterschiedlichsten Unternehmen gewählt.

Welche Kombination letztendlich zum Einsatz kommt, ist abhängig von den angebotenen Produkten, den Traditionen des Unternehmens, sowie von den Vorlieben der Kunden und Kundinnen (vgl. *Dethloff/Schmidt* 2016, S. 35).

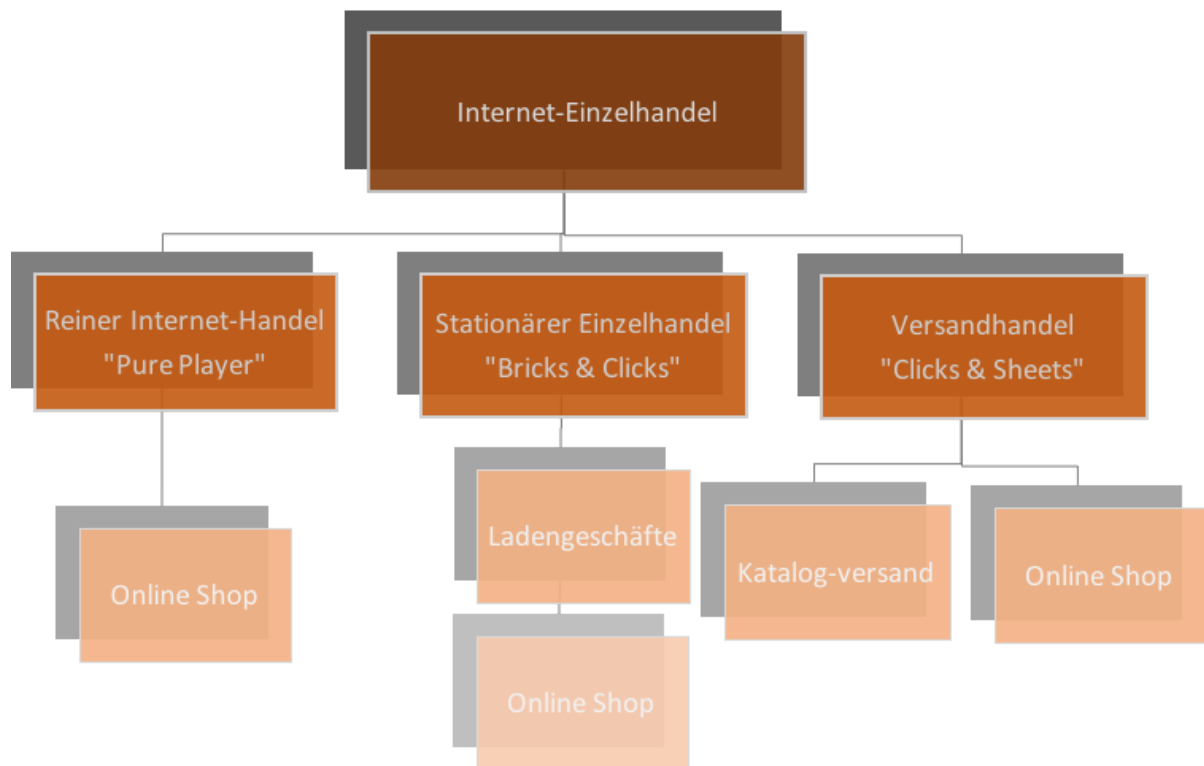


Abbildung 14: Geschäftsmodelle im Einzelhandel, Quelle: KMU Forschung Austria 2012, S. 6)

Immer mehr stationäre Einzelhandelsunternehmen setzen in Österreich auf eine duale Vertriebsstrategie, denn die Umsätze der Online-Shops steigen. Es lässt sich ein Strukturwandel im österreichischen Internet-Einzelhandel erkennen, der durch einen rasanten Anstieg der Internet-Umsätze im stationären Einzelhandel (ausgehend von einem niedrigen Niveau) gekennzeichnet ist (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 9). Wenn jetzt die Dienstleistung von auf Parkett spezialisierten Händlern und Händlerinnen angeboten wird, sind die Unternehmen im Vorteil, die bereits über einen dementsprechenden Internetauftritt verfügen.

Die Zahl der Einzelhandelsunternehmen, die via Internet an Konsumenten und Konsumentinnen verkaufen, ist seit 2006 in allen drei Geschäftsmodellen deutlich angestiegen. Aktuell verkaufen in Österreich 6.300 stationäre Einzelhändler und

-händlerinnen („Bricks & Clicks“) ihre Produkte (auch) via Internet. 200 Online-Shops werden von Versandhändlern und -händlerinnen („Clicks & Sheets“) betrieben und 1.000 Online-Shops entfallen auf Reine-Internet-Händler („Pure Player“), wobei die Grenze zwischen „Clicks & Sheets“ und „Pure Player“ mit dem steigenden Online-Anteil bei den Versandhändlern und -händlerinnen zunehmend verschwimmt. Die anteilmäßige Verteilung der Online-Shops auf die drei Geschäftsmodelle hat sich im Vergleich der Jahre 2006 und 2013 nur geringfügig geändert (*KMU Forschung Austria* 2014, S. 16).

Aufgrund dieser Entwicklung ist die Hybridisierung von Einzelhandel und e-commerce explizit zu erwähnen und wird aufgrunddessen im nächsten Abschnitt genauer besprochen.

4.2.2. Hybridisierung von Einzelhandel und E-Commerce

Der digitale Wandel verändert den Konsumgütermarkt (vgl. *Ternés et al* 2015 S. 15). Der E-Commerce hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen, doch der traditionelle Handel bleibt weiterhin stark. Ein Miteinander/eine Mitarbeiterin von stationärem und digitalem Handel ist vonnöten und die Suche danach kennzeichnet die heutige Wirtschaftswelt. Branchenübergreifend kommt auch der Einzelhandel nicht mehr umhin, das Internet als Umsatz relevantesten Vertriebskanal zu sehen (vgl. *Dethloff/Schmidt* 2016, S. 35).

Immer mehr Österreicher und Österreicherinnen verfügen über einen Internetzugang und nutzen diesen zur Informationssuche nach Einzelhandelswaren. Und auch der Einkauf im Internet wächst stetig an. Im Jahr 2006 haben 30 % der österreichischen Bevölkerung im Internet einzelhandelsrelevante Warengruppen erworben. Innerhalb von 7 Jahren hat sich die Zahl der Internet Shopper und -Shopperinnen von 1,8 Mio auf 3,7 Mio verdoppelt (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 30).

Eine Hybridisierung von stationärem und digitalem Handel stellt eine sogenannte Multichannel-Lösung dar, sprich eine gegenseitige Ergänzung von stationärem

Handel und E-Commerce. Verbraucher und Verbraucherinnen neigen hierbei dazu, Produktinformationen auf verschiedenen Kanälen einzuholen und ihren Kauf bei dem Anbieter/der Anbieterin zu tätigen, der/die ihrem besten Preis-Leistungs-Verhältnis entspricht (vgl. *Ternés et al* 2015, S. 16 f. zitiert nach *Lünendonk* 2012, S. 11). Dies gilt ebenfalls dann, wenn Parkettböden und deren Verlegung als ein untrennbares Produkt gesehen werden. Allerdings ist gerade bei einem haptischen Produkt wie Parkett ein direkter Kundenkontakt nötig, wie der folgende Absatz zeigt.

Die Studie „Zukunft des Handels“ befragte im Jahr 2012 Verbraucher und Verbraucherinnen zu ihrer Meinung, welche Warengruppen im Jahr 2022 aus dem Handel verschwunden sein werden. Die Befragung ergab, dass immaterielle Güter wie Computerspiele, Musik und Bücher in Zukunft nur mehr als digitale Medien konsumiert, und nicht mehr stationär erwerbbar sein werden. Ebenso wurden die Verbraucher und Verbraucherinnen befragt, welche Warengruppen im Jahr 2022 noch immer im Ladengeschäft verfügbar sein werden. Warengruppen wie Möbel (85%, des weiteren Fahrzeuge 85%, Mode 78% und Werkzeuge 76%) wurden von einem Großteil der Befragten als virtuell nicht gleichwertig erlebbar eingestuft und werden deshalb wohl auch in Zukunft weiterhin im Einzelhandel zu finden sein. Die Konsumenten und Konsumentinnen finden es wichtig, Möbel vor allem in ihrer Beschaffenheit und Eignung für das eigene Zuhause überprüfen zu können (vgl. *Zukunft des Handels* <http://www.zukunftdeshandels.de/omnichannel> 2017).

Für diese immateriellen Güter suchen zwischen 1 Mio und 2 Mio Österreicher und Österreicherinnen (16-74 Jahre) Informationen online. Die Österreicher und Österreicherinnen haben sich 2013 aber auch über andere Warengruppen wie Musik-CDs, Filme, Computer-Hardware/-Software, Sportartikel, Spielwaren, Möbel (25 Prozent) oder Werkzeuge im Internet informiert (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 27). Kunden und Kundinnen werden durch Bewertungsportale mit mehrdimensionalen Kundenbewertungen in die Produktentwicklung mit einbezogen. Es entsteht durch die Möglichkeit der Datenspeicherung eine langfristige Kundennähe zu dem jeweiligen Anbieter. Durch diese zunehmende Interaktivität mit

den Kunden und Kundinnen ist eine fortschreitende Individualisierung der Angebote möglich und dies verlangt neue Zusatzleistungen der Anbieter (vgl. *Dethloff/Schmidt 2016*, S. 15).

„Auch haben sich viele ursprünglich nicht virtuelle Unternehmen elektronisches Marketing zu eigen gemacht. Sie gehen online, um neue Kunden anzuziehen und stärkere Beziehungen mit den bestehenden aufzubauen.“ (*Kotler et al. 2016*, S.75)

Für die Kunden und Kundinnen ist es irrelevant, ob ein Händler seine Geschäftstätigkeit online ausübt. Die Informationssuche nach Produkten, Dienstleistungen und Preisen, bevor sie kaufen, findet online statt (vgl. *Kotler et al 2016*, S. 75).

4.2.3. Typisierung von Wertschöpfungsmodellen im e-commerce

Vor der Digitalisierung und des e-commerce stand der Verkauf von Gütern im Mittelpunkt der analogen Wertschöpfungskette. Doch bei der digitalen Wertschöpfungskette rücken Marketing, Vertrieb und Kundenservice deutlich zusammen (vgl. *Dethloff/Schmidt 2016*, S. 159). Die Unterteilung in fünf Typen von Wertschöpfungsmodellen im e-commerce von Tapscott/Ticoll/Lowy (zitiert nach *Dethloff/Schmidt 2016*, S. 159) dient als gute Orientierungshilfe:

Modell Agora: Der Begriff Agora beschreibt einen elektronischen Marktplatz, auf dem Käufer und Käuferinnen und Anbieter und Anbieterinnen zusammentreffen. Über die angebotenen Preise wird frei verhandelt, es gibt keine Fixpreise. (E-Bay) Eine Agora hält Marketing und Vertriebskosten gering (vgl. *Dethloff/Schmidt 2016*, S. 161). Dies gibt es sowohl im Produktbereich bei Parkettböden, als auch im Dienstleistungsbereich der Verlegung (Blaumann, Myhammer)

Modell Aggregator: Ein Aggregator sammelt materielle/digitale Produkte, bereitet sie auf, legt Preise fest, bietet sie an und kontrolliert den Verkaufsprozess. (Amazon). Marketing findet durch Kundenbewertungen statt, Kaufanreize werden durch tiefe Transaktionskosten gesetzt (vgl. *Dethloff/Schmidt 2016*, S. 162). Im

handwerklichen Bereich gibt es hier bereits erste Ansätze mit dem Amazon Home Service.

Modell Integrator: Ein Integrator produziert selbst keine Produkte, er kontrolliert lediglich die Gestaltung des Produktes und gestaltet die Wertschöpfungskette nachfrageorientiert (Cisco – Ausrüster in der Telekommunikation) (vgl. *Dethloff/Schmidt* 2016, S.163). Produktkonfiguratoren mit individuell gefertigten Parkettböden gibt es bereits online. Die dazugehörige Dienstleistung wird noch nicht angeboten.

Modell Allianz: Bezeichnet selbstorganisierte Partnernetze im e-commerce, die durch ein gemeinsames Ziel motiviert sind (Linux). Die einzelnen Partner und Partnerinnen (Kunden und Kundinnen, Hersteller und Herstellerinnen, Anbieter und Anbieterinnen) bringen ihr Wissen ein und beteiligen sich am Lösungsprozess (vgl. *Dethloff/Schmidt* 2016, S.164). Partnerschaften zwischen Herstellern, Händlern und Dienstleistern sind auch im Parkettbereich bereits in Ansätzen vorhanden (Weitzer-Parkett)

Modell Distributor: Ein Distributor ist ein Verwaltungsnetzwerk, das Produkte von den Anbietern und Anbieterinnen zu den Nutzern und Nutzerinnen bringt (Telekom). Sie gewähren den Austausch von Waren und Informationen (vgl. *Dethloff/Schmidt* 2016, S. 165). Im weitesten Sinne sind hier im Parkettbodenbereich Foren, Facebook-Gruppen oder ähnliches zu verstehen, wo es durch rege Diskussion zwischen Herstellern, Dienstleistern und Konsumenten zu Geschäftsabschlüssen kommt. (vgl. *Dettloff/Schmidt* 2016, S. 165).

Hier stellt sich die Frage, ob diese Überlegungen bereits im Dienstleistungssektor angekommen sind? Das nächste Kapitel beschäftigt sich damit, wie stark die Digitalisierung im Handwerk bereits fortgeschritten ist.

4.3. Digitalisierung in Handwerksbetrieben

Der Grad der Digitalisierung in den Handwerksbetrieben ist stark von der Größe des jeweiligen Betriebs, der Spezialisierung und den allgemeinen Rahmenbedingungen abhängig. Im Allgemeinen ist das Thema Digitalisierung insbesondere bei vielen

Kleinst- und Kleinbetrieben noch nicht angekommen. Oft fehlt es an konkreten Informationen bezüglich der unternehmerischen Entwicklungspotentiale, welche mit einem digitalen Wandel innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens einhergehen können (vgl. *dt. Handwerksinstitut* 2015, S. 31).

Das Internet ist allerdings generell ein fester Bestandteil des geschäftlichen Alltags in Handwerksunternehmen. So verfügen 91% der Handwerksbetriebe in Deutschland über einen Internetzugang. Die deutschen kleinen und mittelständischen Unternehmen nutzen das Internet dabei überwiegend, um sich Informationen im beruflichen Alltag zu beschaffen. Das Internet sehen 64% der Handwerksbetriebe als digitalen Kontaktkanal für die Kundschaft. Auch aktive Kommunikation mit den Kunden und Kundinnen erfolgt von den Handwerksbetrieben nur zu 60%. Etwa 45% der Handwerker und Handwerkerinnen nutzen das Internet bzw. E-Mail-Dienste, um ihren Kunden und Kundinnen auf diesem Weg Angebote zuzusenden. Die Möglichkeiten, die das Internet weiter eröffnet, werden jedoch verstärkt wahrgenommen; insgesamt werden entsprechende Online-Dienste auch verstärkt als Kunden und Kundinnen-Kommunikationskanal für Neu- und Bestandskunden und -kundinnen verwendet (vgl. *Buchner*, 2014, S. 28).

Laut KMU Forschung Austria betreiben 32 % der Kleinstunternehmen keine eigene Website. Die Gründe gegen eine Homepage sind vielfältig und reichen von mangelndem Interesse bis hin zu Überlegungen in naher Zukunft eine Homepage zu erstellen. Am häufigsten wurde jedoch „kein Interesse [an einer Homepage]“ in der Befragung genannt. Auch die Faktoren Zeit und Kosten spielen eine gewichtige Rolle. Bei Einzelhändlern und -händlerinnen, die im Verbund kooperieren (Stichwort: Franchising, Einkaufskooperationen, etc.) wird zudem häufig der Webauftritt „zentral“ betrieben. Ebenso wurde der Webauftritt von Betrieben auch bereits wieder beendet, da sie keine Vorteile in einem Webauftritt sehen konnten. Die weiteren Antworten in der Befragung lassen jedoch darauf schließen, dass in naher Zukunft noch mehr Einzelhandelsunternehmen mit einer eigenen Homepage im Internet „sichtbar“ werden (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 10).

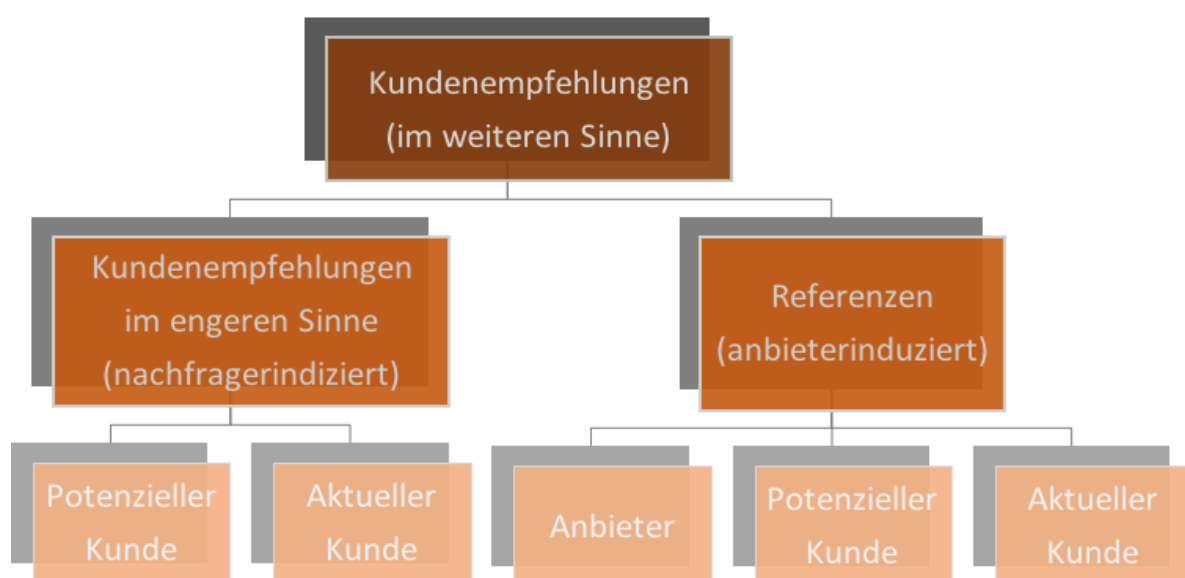
Handwerksspezifische Auktionsportale wie MyHammer und Blauarbeit ermöglichen es potenziellen Auftraggebern und Auftraggeberinnen ihren Bedarf über Eingabemasken einzustellen und die Handwerker und Handwerkerinnen als Auftragnehmer und Auftragnehmerinnen Gebote abgeben zu lassen. Anstelle von einem Verkäufer/von einer Verkäuferin geht die Initiative bei diesen Auftragsbörsen von einem Käufer/von einer Käuferin aus (vgl. *Buchner* 2014, S. 20).

Aber auch im Bereich der Weiterempfehlung hat sich durch die Digitalisierung einiges verändert, womit sich das nächste Kapitel beschäftigt.

4.4. Weiterempfehlung und Word-of-Mouth

Für die Mundwerbung werden Begriffe wie Weiterempfehlung, Mundpropaganda, Kundenempfehlung, Referenz sowie Mund-zu-Mund Werbung verwendet. Diese Begriffe werden zum Teil synonym verwendet, aber auch sehr unterschiedlich definiert (vgl. *Gierl* 2011, S.5).

Zum besseren Verständnis dient hier die Abbildung über die Ausprägungsformen von Kundenempfehlungen:



Eine Kundenempfehlung kann neutral, positiv oder negativ sein. In erster Linie ist Word-of-Mouth (WOM) eine anbieterunabhängige Form der informellen Kommunikation zwischen Kunden und Kundinnen, die ihre aktuellen Erfahrungen weitergeben, oder auch von potenziellen Kunden und Kundinnen, die den Rat anderer Kunden und Kundinnen suchen (vgl. *Gierl et al* 2011, S. 6).

Bei der klassischen Mund-zu-Mund-Propaganda ist der Empfängerkreis, die zur Verfügung stehende Zeit und die Reichweite des Empfehlers/der Empfehlerin begrenzt, so trifft ein Mensch durchschnittlich eine Handvoll Bekannte in einer Woche und dass er zum Telefon greift um eine Empfehlung für ein Produkt auszusprechen ist eher unwahrscheinlich. (vgl. Hilker 2012, S. 108)

Zur Zeit der klassischen Mund-zu-Mund Propaganda erzählten unzufriedene Kunden und Kundinnen ihrem näheren Umkreis von ihren negativen Erfahrungen. Die Halbwertszeit war kurz und die Reichweite gering. Durch Social Media ist es jedoch möglich, ohne geringen Aufwand eine große Öffentlichkeit mit hoher Reichweite zu erreichen (vgl. *Hilker* 2012, S. 149 f). Seit Jahrzehnten bestätigt die Wissenschaft, dass sich Meinungen unzufriedener Kunden und Kundinnen bis zu 8-mal schneller und weiter verbreiten, als die von zufriedenen, denn eine gute Dienstleistung wird als selbstverständlich erachtet. Vor dem digitalen Zeitalter erreichte ein unzufriedener Kunde/eine unzufriedene Kundin 4 bis 5 Tischnachbarn, doch seit Social Media erfahren davon tausende potenzielle Kunden und Kundinnen, die auf sozialen Plattformen zuhören (vgl. *Detthloff/Schmidt* 2016, S. 51).

So besteht eine enge Verknüpfung mit positiver oder negativer Mundpropaganda und dem Erfolg eines Unternehmens. Negative Mundwerbung kann die Glaubwürdigkeit der Werbung eines Unternehmens mindern. (vgl. *Gierl et al* 2011, S. 7). Die Mundwerbung ist eine Form der Kommunikation, die sich selbst generiert, sie entwickelt sich in der Regel ohne externe Einflüsse (sprich ohne Marketingmaßnahmen des Unternehmens) (vgl. *Gierl et al.* 2011, S. 6). Auch die

Verbraucher und Verbraucherinnen setzen Marketingaktivitäten, indem sie Produkte suchen, mit Unternehmen zwecks Informationssuche interagieren und wenn sie Einkäufe tätigen. Marketing wurde durch die digitalen Technologien zu einer interaktiven Beziehung gemacht. Die zentrale Frage der Marketingverantwortlichen hat sich um eine weitere erweitert. Es wird nun nicht mehr nur danach gefragt „Wie können wir unsere Kunden und Kundinnen erreichen?“ sondern auch „Wie können sich unsere Kunden und Kundinnen untereinander erreichen?“ (vgl. *Kotler et al* 2016, S. 51). Nach Hilker verlässt sich jeder/jede zweite Social Media Nutzer/Nutzerin beim Einkauf auf Informationen aus den sozialen Netzwerken (vgl. *Hilker* 2012, S. 22).

Die Mund-zu-Mund-Propaganda hat durch das Internet eine Renaissance erlebt. Die klassische Massenkommunikation wurde durch die einfache Handhabung und die enorme Geschwindigkeit revolutioniert. Durch die Weitergabe von Werbebotschaften an Freunde und Freundinnen verliert diese ihren aufdringlichen Werbecharakter und so werden enorme Potenziale in der Kunden und Kundinnen Kommunikation erschlossen. Die Empfehlung von Kunden und Kundinnen ist kostenlos und gleichzeitig der stärkste Hebel zur Kaufentscheidung (vgl. *Hilker* 2012, S. 107). Diese Chance für eine aktive Weiterempfehlung wird in Handwerksbetrieben noch kaum genutzt, stellt aber eine der attraktivsten und einfachsten Möglichkeiten für ein aktives Marketing dar. Weiterempfehlungen werden vor allem in sozialen Medien (Social Media) ausgesprochen, womit sich das nächste Kapitel beschäftigt.

4.4.1. Social Media und Word-of-Mouth

Die Online-Marketingaktivitäten im österreichischen Einzelhandel reichen von Auftritten in sozialen Netzwerken bis hin zur eigenen App für Smartphones. Am häufigsten nutzen die Einzelhandelsunternehmen die Präsenz in sozialen Netzwerken wie Facebook. (vgl. *KMU Forschung Austria* 2014, S. 12). $\frac{2}{3}$ der Nutzer und Nutzerinnen von sozialen Netzwerken verbringen etwa eine Stunde pro Tag in ihrem Lieblings Netzwerk. $\frac{1}{4}$ ist meist bis zu 2 Stunden aktiv und sogenannte „Heavy User“ (11 Prozent) nutzen die Netzwerke über 2 Stunden täglich. Social Media hat die Geschäftswelt grundlegend verändert. Früher erreichten Unternehmen ihre

Kunden und Kundinnen über klassische Marketing-Maßnahmen. Doch heute passiert dies über neue Kanäle. In Deutschland waren z.B. im Jahr 2012 mehr als 50 Millionen Menschen im Social Media präsent. Social Media ist zu einem festen Bestandteil im Leben geworden (vgl. *Hilker* 2012, S. 21 ff.)

Social Media verändern die Geschäftswelt in einem enormen Tempo. Die Kunden und Kundinnen sind im Netz präsent und sprechen über Unternehmen, Produkte und Leistungen, egal ob ein Unternehmen im Netz aktiv ist oder nicht. Firmen ohne Social-Media-Präsenz sind dem Risiko einer Reputationskrise ausgesetzt. Aktionismus im Netz kann aber ebenso die Reputation kosten, denn vielen Unternehmen mangelt es an dem nötigen Know How um richtig mit Social-Media umzugehen. Zwar ist es durch Social Media möglich schnell und kostengünstig Aufmerksamkeit zu erlangen, es kann aber zu einem möglichen Kontrollverlust führen (vgl. *Hilker* 2012, S. 19 f). Dieser Kontrollverlust ist einer der Gründe, wieso Dienstleistungsbetriebe Social Media noch in sehr geringem Maße nutzen.

Da junge Kunden und Kundinnen zuerst im Netz suchen, sind Unternehmen die keinen Webauftritt haben für diese Gruppe nicht existent (vgl. *Hilker* 2012, S. 35). Für den Einzelhandel wird es deshalb auch immer wichtiger, von den Konsumenten und Konsumentinnen im Internet „gefunden“ zu werden. Allerdings ist der von den Unternehmen angebotene Social-Media-Content für die Kunden und Kundinnen zumeist nicht attraktiv genug, da die Mehrzahl der User und Userinnen nicht nach Marken oder Produkten suchen, sondern nach Lösungen für Probleme (vgl. *Hilker* 2012, S. 40). Gerade für Handwerksbetriebe bieten sich hier allerdings große Chancen, als Experten wahrgenommen zu werden.

„Social Media bieten wichtige Zugänge zum Kunden, wenn nicht gar zu den zentralen Kommunikationskanälen. Deshalb ist die ganzheitliche Betrachtung der Kunden-Kommunikation wichtig. Die Beziehung zum Kunden muss nahtlos über alle klassischen und Social-Media-Kanäle gepflegt werden. Der Kunde will, wenn er sich auf Twitter mit dem Unternehmen unterhalten hat, auch beim Anruf bei der Hotline wiedererkannt werden. Social Media dürfen also nicht als isolierte Maßnahme

betrachtet, sondern müssen in die unternehmerischen Prozesse integriert und mit der Kommunikation vernetzt werden.“ (*Hilker* 2012, S. 43)

Kundenfeedback ist insbesondere für Dienstleistungsbetriebe von enormer Wichtigkeit. Auch im Internet gibt es diese Möglichkeit: Die große Bedeutung von Bewertungsportalen für das Empfehlungsmarketing liegt darin, dass die Meinung einzelner Individuen auf einer bekannten Plattform zusammengeführt und zentralisiert werden können (vgl. *Gierl et al* 2011, S.1). Im Social-Media-Marketing geht es um die Beziehungen zwischen Menschen. Durch das Aufbauen von Vertrauen wird das Branding optimiert und der Abverkauf gesteigert. Dabei können Menschen als Markenbotschafter eingesetzt werden sowie virale Effekte genutzt werden (vgl. *Hilker* 2012, S. 84).

Social Media ermöglicht eine aktive Kommunikation, durch die Early Adopter, Meinungsführer und Meinungsführerinnen sowie Influencer erreicht werden. Somit ist Social Media die kostengünstigste Nutzung der Netzwerke (vgl. *Hilker* 2012, S. 46). Für die Unternehmer und Unternehmerinnen bietet sich dadurch die Möglichkeit des Monitoring, wodurch sie die Aussagen und Meinungen ihrer Kunden und Kundinnen detailliert beobachten und somit Schwachstellen rechtzeitig identifizieren können, was der Qualitätssicherung gutgeschrieben werden kann (vgl. *Gierl et al* 2011, S. 18). Es gibt aber auch noch eine weitere Möglichkeit, sich Social Media zu Nutzen zu machen, die im nächsten Kapitel beschrieben wird.

4.4.2. Meinungsführer in Social Media

Der Einfluss von Mundpropaganda spielt eine wichtige Rolle beim Konsumverhalten, wobei dieser Einfluss meist unbewusst geschieht, wenn sich Konsumenten und Konsumentinnen über Marken unterhalten oder informieren. Weiterempfehlungen und Ratschläge von Freunden und Freundinnen und Familie sind glaubwürdiger als diejenigen aus kommerziellen Quellen (wie Werbung durch den Verkäufer/die Verkäuferin). Hierbei nehmen Meinungsführer/Meinungsführerinnen aufgrund ihrer Fähigkeiten, ihres Wissens oder ihrer Persönlichkeit besonders starken Einfluss auf die Kaufentscheidungen der Kunden und Kundinnen.

Personen, die sich gerade hoch involviert im Kaufprozess befinden, geben ihre Erkenntnisse intensiv weiter, was als temporäre Meinungsführung bezeichnet wird. Spezielle Meinungsführer/Meinungsführerinnen im Internet sind Blogger und Bloggerinnen, die besonders stark akzeptiert werden. Blogger und Bloggerinnen kommunizieren persönlich mit ihren Lesern und Leserinnen und werden von den Lesern und Leserinnen als Vertrauenswürdig angesehen (vgl. *Trommsdorff/Teichert* 2011, S. 202). Meinungsführer und Meinungsführerinnen sind auch sogenannte Innovationsführer und -führerinnen, da sie die ersten Adaptoren für Produktinnovationen sind. Diese Gruppe ist besonders wichtig, um einem neuen Produkt schnell den Durchbruch zu ermöglichen (vgl. *Trommsdorff/Teichert* 2011, S. 202). Blogger zu einem bestimmten Thema wie auch Parkett werden als Experten für ihr Themengebiet wahrgenommen. Gerade im Dienstleistungsbereich ist dieser Experten-Status hoch relevant und kann auch online erreicht werden.

Der Einfluss sozialer Gruppen ist bei der Mundpropaganda essentiell, da das Motiv der Konsumenten und Konsumentinnen daraus resultiert, von dessen Bezugsgruppe akzeptiert zu werden.

Man unterscheidet drei Arten von Einflussmöglichkeiten (vgl. *Trommsdorff/Teichert* (2011, S 166 f):

- informationaler Einfluss: Individuen schätzen Verhalten sowie Meinung ihrer Bezugsgruppe und orientieren sich an deren Empfehlungen. Die Individuen versuchen, die in der Gruppe vorherrschende Erwartungshaltung zu erfüllen.
- normativer Einfluss: Gruppen üben durch anerkannte Regeln Einfluss auf das Verhalten der Gruppenmitglieder aus (z.B. Kleidungsnormen)
- komparativer Einfluss: Das Individuum vergleicht seine eigenen Meinungen mit der von Anderen.

Der Einfluss der jeweiligen Bezugsgruppe ist umso höher, je öffentlicher/sichtbarer die Produktnutzung ist und je relevanter das Produkt in der Gruppe ist. Ebenso je geringer das Vertrauen in die eigene Kaufentscheidung ist und je stärker das Commitment der Person zu der Gruppe ist (vgl. *Trommsdorff/Teichert* 2011, S. 167).

Hier kann also der Einfluss von Online-Freunden aus der eigenen Bezugsgruppe unentschlossene Kunden dazu bewegen, eine Dienstleistung wie die Parkettverlegung bei einem bestimmten Anbieter zu kaufen.

5. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen

Hier wird nun die durch die Literaturrecherche gewonnen Erkenntnisse miteinander verknüpft und verdichtet, damit die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet werden können.

5.1. Entwicklung des Markts im Parkettlegerhandwerk

Wohin entwickelt sich der Markt des Parkettlegerhandwerks im deutschsprachigen Raum?

Die Branche ist einem starken Strukturwandel unterworfen. Dieser Wandel ist in Deutschland durch das Aufheben der Meisterpflicht noch um ein Vielfaches stärker ausgeprägt als in Österreich, währenddessen in der Schweiz die Gewerbefreiheit schon lange Usus ist. Durch die EU-Entsende-Richtlinie gibt es eine starke internationale Konkurrenz, die mit teilweise wesentlich geringeren Löhnen operiert, was vor allem bei Ausschreibungen bzw. öffentlichen Aufträgen dazu führt, dass ein kostendeckender Zuschlag nach dem Billigstbieterprinzip nicht oder kaum möglich ist.

Der Parkettmarkt selbst - also der Verkauf des Produkts - stagniert auf hohem Niveau. Im Unterschied zu vielen anderen, vor allem südeuropäischen Ländern, war der Absatz im deutschsprachigen Raum durch die Finanzkrise 2007 nur wenig betroffen. Grundsätzlich gilt, dass die deutschsprachigen Länder einen signifikanten Anteil am gesamteuropäischen Parkettabsatz haben, wodurch dieser Raum mit einem Marktanteil von ca. 40 % der wichtigste Markt in Europa ist. Der Anteil im Online-Handel wächst stetig - hier sind auch zukünftig Steigerungsraten zu erwarten.

Praktisch alle Parkettleger und Parkettlegerinnen sind Klein- und Kleinstunternehmer bis hin zum Ein-Personen-Unternehmen (EPU). Seit der Aufhebung des Meisterzwangs ist die Anzahl an Parkettlegerbetrieben in Deutschland stark

gewachsen, während die Gesamtmitarbeiterzahl kaum zugenommen hat. Sollte die Diskussion über eine Liberalisierung des Marktzugangs in Österreich auch zu einer Erleichterung des Markteintritts durch Aufhebung des Meisterzwangs führen, ist hier eine ähnliche Entwicklung zu erwarten.

5.2. Phasen im Kaufentscheidungsprozess

Welche Phasen im Kaufentscheidungsprozess gibt es unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Handwerks?

Der Kaufentscheidungsprozess für handwerkliche Dienstleistungen beinhaltet die gleichen Phasen wie andere Kaufentscheidungen, weist aber bei näherer Betrachtung einige Besonderheiten auf. Generell ist der Erwerb einer handwerklichen Dienstleistung mit einem hohen Grad an Involvement verbunden, da er nur selten durchgeführt wird und mit beträchtlichen Kosten verbunden ist. Daher haben wir es mit einem komplexen Kaufverhalten oder einem Dissonanz reduzierenden Kaufverhalten zu tun.

Der Bedarf nach der Dienstleistung wird durch den Erwerb des Produkts Parkett ausgelöst. Stimuli sind hier wie bei anderen Produkten im Themenbereich Einrichtung Messebesuche, Wohnmagazine, Bekannte und Freunde, die gerade umgebaut haben, der Wunsch nach Änderung des Einrichtungsstils aber auch der Erwerb oder Neubau einer Immobilie. Die Konsumenten und Konsumentinnen haben einen hohen Bedarf nach Erfahrungen bzw. kompetenten Personen, da das Produkt selten nachgefragt wird und hier oft wenig eigene Erfahrung vorhanden ist.

Daher hat bei der Informationssuche die Mundpropaganda einen hohen Stellenwert. Als Experten kommt neben dem Handwerker an sich auch Hersteller, Händler und Freunde und Bekannte, die gerade umgebaut haben in Frage. Bei der Bewertung von Alternativen zählen Attribute wie Referenzen, verständliche Fragenbeantwortung aber auch Schnelligkeit und natürlich der Preis.

Bei der eigentlichen Kaufentscheidung hat Qualität einen höheren Stellenwert als bei Erfahrungsgütern, wodurch der Preis eher zweitrangig wird. Auch hier ist noch der Einfluß von - als kompetenten Experten wahrgenommenen - Personen wie Architekten, andere Handwerkern aber auch Freunden möglich. Die eigentlich Dienstleistung findet erst in der Nachkaufphase nach, daher ist es wichtig mögliche kognitive Dissonanzen durch Service zu entkräften. Hier ist es entscheidend, auf Einwände einzugehen, aber auch Serviceleistungen wie eine Pflegeberatung anzubieten. Ein zufriedener Kunde kann dadurch zum perfekten Markenbotschafter werden.

5.3. Veränderung durch Digitalisierung

Wie verändert sich der Kaufentscheidungsprozess durch die Digitalisierung?

Durch den Einfluß des Internets hat sich die Customer Journey grundlegend verändert. Ein schön abgebildeter Parkettboden auf Pinterest oder Instagram kann genauso das Bedürfnis nach Produkterwerb auslösen, wie ein Facebookposting eines Online-Freundes oder das YouTube-Video eines Einrichtungs-Bloggers. Informationen zu dem Produkt werden heute vorwiegend online gesucht. Dadurch haben die Websites von Herstellern und Online-Händlern, aber auch die eigene Website des Handwerkers großen Einfluß. Der Endkonsument/die Endkonsumentin sucht eher als früher den indirekten Kontakt per Mail, Telefon oder Whatsapp um dann zu entscheiden, ob ein direkter Kontakt erfolgsversprechend zu sein scheint.

Zu den Offline-Kriterien bei der Bewertung von Alternativen kommen zusätzlich noch diverse Onlinebewertungssysteme wie z.B. Google-Rezensionen. Zusätzlich ist es für den Kunden/die Kundin leichter, andere Anbieter bezüglich eines Alternativangebots zu kontaktieren, wodurch der Kreis des Mitbewerbs größer wird. Erwähnenswert sind hier auch Auktionsportale wie Myhammer oder Blaumann, die

es dem Konsumenten/der Konsumentin möglich machen, handwerkliche Dienstleistungen zu versteigern.

Bei der eigentlichen Kaufentscheidung hat die Darstellung der eigenen Leistungen des Handwerkers auf Social Media Einfluß. Gewicht können aber auch Online-Freunde oder Community-Tools wie Foren oder Facebook-Gruppen haben. In der Nachkaufphase können im negativen Sinne die Nachkaufdissonanzen durch Online-Einflüsse bzw. widersprüchliche Meinungen gesteigert werden. Andererseits kann durch ein Facebook-Posting des Kunden mit der Bitte um Weiterempfehlung ein wirkungsvolles "Word to Mouth-Online" ausgelöst werden. Durch die verschiedenen Kommunikationskanäle ist es für den Kunden/die Kundin sehr leicht geworden eine Frage unmittelbar zu stellen. Umso wichtiger ist es für den Handwerker, auf diese auftauchenden Fragen schnell zu reagieren.

Grundsätzlich wird in Zukunft die Bedeutung des Online-Netzwerks von Handwerksbetrieben steigen. Es entstehen Möglichkeiten für Cluster mit Herstellern, Händlern aber auch Innungen oder Kammern, bei denen nach Information gesucht wird. Wird der Handwerksbetrieb dort gefunden, kann hier der Kundenkontakt entstehen.

Entscheidend ist, wer als Experte/Expertin wahrgenommen wird. Ein/e gut gemachte/r Website, Facebook-Auftritt oder Youtube-Channel haben in den Augen des online nach Information suchenden Kunden einen höheren Stellenwert als viele Jahre Erfahrung - aus dem schlichten Grund, weil der Kunde/die Kundin gar nicht bis zu dieser Expertise vordringt. Daher gilt: Wer online nicht präsent ist, wird auf Kooperationen mit Online-Spezialisten angewiesen sein, um zu potentiellen Kunden zu kommen.

6. Empirischer Teil

In diesem Kapitel wird die methodische Vorgehensweise bei den Interviews, bei der Auswertung und bei der Beantwortung der empirischen Forschungsfragen dargestellt. Die Zielsetzung ist - aufbauend auf den Theorieteil - diese auf Basis von Beobachtung und Know-How ausgewählter Experten und Expertinnen zu beantworten.

6.1. Forschungsdesign

Nachdem im ersten Teil dieser Masterarbeit bereits auf die Entwicklung des Marktes im Parkettlegergewerbe, die Besonderheiten des Kaufentscheidungsprozesses im Handwerk und die Auswirkungen der Digitalisierung eingegangen wurde, sollen die Ergebnisse aus den Experten und Expertinneninterviews folgende Fragestellungen beantworten:

1. Was wird sich im Parkettlegerhandwerk durch die zunehmende Digitalisierung des Kaufentscheidungsprozesses aus Anbietersicht verändern?
2. Wie wird sich die Wertschöpfungs- und Lieferkette dadurch verändern?
3. Welche Auswirkungen für den Marketing-Mix ergeben sich daraus?

6.2. Methodenwahl

Nach der Literaturrecherche in den vorangegangenen Kapiteln wird jetzt die qualitative Methode des Experten und Expertinneninterviews eingesetzt, um die Theorie mit Experten und Expertinnenwissen zu verknüpfen. (vgl. Gläser/Laudel 2010, S. 25ff)

Ziel dieser Arbeit ist, die Veränderungen im Kaufentscheidungsprozess für handwerkliche Dienstleistungen zu evaluieren und daraus Empfehlungen für das Marketing-Mix für das Handwerk abzuleiten.

6.3. Stichprobenwahl

Für die Interviews wurden Einzelpersonen ausgewählt, die in der Parkettbranche aufgrund ihrer Erfahrung bzw. ihrer Funktion über Experten Expertinnenwissen verfügen. Um die Problemstellung aus verschiedenen Sichtweisen zu beleuchten, wurden führende Vertreter und Vertreterinnen aus dem Bereich Industrie, Handel und Handwerk ausgewählt.

Die ausgewählten Experten und Expertinnen wurden telefonisch oder per Mail kontaktiert. Der Gegenstand dieser Masterarbeit wurde genau beschrieben und die einzelnen Themen wurden vorher abgegrenzt, um den Interviewpartnern und -partnerinnen Gelegenheit zu geben, sich auf die Interviews vorzubereiten. Danach wurde ein Termin für ein persönliches Gespräch vereinbart. Auf ausdrücklichen Wunsch einzelner Interviewpartner und -partnerinnen wurde auf Namens- und Unternehmensnennung verzichtet, damit die gewünschte Anonymität gewährleistet werden kann.

Experte	Sparte	Funktion	Land
Georg Mayerhofer	Handwerk	Bundesinnungsmeister Bodenleger	Österreich
Peter Fendt	Handwerk	Bundesinnungsmeister Parkettleger	Deutschland
Christian Stücker	Handwerk	Obmann der Gruppe Verlegung der ISP	Schweiz
Christian Perger	Handel	Geschäftsleitung - Marketing Megaparkett	Österreich
Roland Günser	Handel	Geschäftsleitung - Vertrieb Megaparkett	Österreich
Henri Stelzer	Handel	Geschäftsleitung Parkett Direkt	Deutschland
Stefanie Grubbe	Industrie	Marketing Manager Export Boen Parkett	Deutschland
Daniel Zettl-Gottmann	Industrie	Innovationsmanager Weitzer Parkett	Österreich
Johann Graup	Industrie	Marketing Director Scheucher Parkett	Österreich

anonym	Industrie	Marketing Parketthersteller	Deutschland
anonym	Industrie	Marketing Parketthersteller	Schweiz

6.4. Operationalisierung

Experten und Expertinneninterviews sind eine qualitative Befragungsmethode. Die Fragen werden offen gestellt, d.h. es gibt keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Es wurde die Methode des Leitfadeninterviews ausgewählt. (vgl. *Ebster/Stalzer* 2013, S. 199)

Diese Form der qualitativen Befragung empfiehlt sich insbesondere dann, wenn das Interview durch das Forschungsziel bestimmt wird. Es eignet sich zur Abfrage von einzelnen, genau bestimmbar Informationen. Der Leitfaden dient dazu, das Fachwissen der Experten und Expertinnen in dem speziellen Segment abzufragen. (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 111f)

Durch die offene Fragestellung wird gewährleistet, dass die Fragen an die jeweilige Situation und auch an die Erzählbereitschaft der Befragten angepasst werden können. (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 115) Der Interview-Leitfaden wurde vorher testweise mit fachkundigen Personen erprobt.

Alle durchgeführten Interviews wurden elektronisch aufgezeichnet. Eine Mitschrift wurde nicht vorgenommen, sondern danach wurde das Interview transkribiert. (vgl. *Ebster/Stalzer* 2013, S. 199)

6.5. Auswertungsmethode

Die Auswertung der Interviews wurde mit Hilfe der von Mayring entwickelten qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Dieses Analyseverfahren extrahiert komplexe Informationen aus Texten und ist während des gesamten Prozesses offen für unvorhergesehene Informationen. (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 199)

Es wurde die induktive Kategorienbildung verwendet. Dabei werden in einem ersten Schritt die relevanten Textpassagen identifiziert, welche anschließend paraphrasiert werden. Als nächstes werden diese Paraphrasen generalisiert und abschließend werden die Generalisationen reduziert bzw. subsumiert. (vgl. *Mayring* 2015, S. 69ff)

6.6. Qualitätssicherung

Die quantitative Forschung definiert die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität. Die Reliabilität bei der qualitativen Forschung bedeutet, dass die Erhebung und die Analyse nachvollziehbar sein müssen. Dies wurde dadurch gewährleistet, dass die Vorgehensweise genau dokumentiert wurde. Daher wurden die Interviews elektronisch aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Dadurch wird gleichzeitig auch das Kriterium der Validität erfüllt. (vgl. *Schirmer* 2009, S. 70ff)

Um das Kriterium der Objektivität zu erfüllen, wurde darauf geachtet, dass zu den Interviewpartnern und -partnerinnen kein Abhängigkeits- oder Näheverhältnis besteht. Dadurch wurde das Verzerren von Informationen vermieden. (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 118)

6.7. Kategoriensystem

Folgendes Kategoriensystem wurde als Basis für die Struktur des folgenden Kapitels entwickelt:

1. Einfluss der Digitalisierung
 - 1.1. Veränderung des Handwerks
 - 1.2. Konkurrenzdruck
 - 1.3. Word of Mouth
 - 1.4. Onlinebewertung
2. Kaufentscheidungsprozeß
 - 2.1. Wahrnehmung des Bedarfs
 - 2.2. Informationssuche
 - 2.3. Bewertung von Alternativen
 - 2.4. Kaufentscheidung

- 2.5. Verhalten nach dem Kauf
- 3. Wertschöpfungskette
 - 3.1. Verknüpfung Produkt/Dienstleistung
 - 3.2. Auktionsportale
 - 3.3. Direktabsatzmodelle
 - 3.4. Internationalisierung
- 4. Marketingmix
 - 4.1. Product
 - 4.2. Price
 - 4.3. Place
 - 4.4. Promotion
- 5. Digitale Strategien
 - 5.1. Cluster online
 - 5.2. Markenaufbau
 - 5.3. Contentmanagement
 - 5.4. Zielgruppe
- 6. Anforderungen an das Handwerk
 - 6.1. Beschwerden online
 - 6.2. persönliches Gespräch
 - 6.3. Ausbildung
 - 6.4. Kommunikationskanäle
 - 6.5. Netzwerke offline

7. Darstellung der empirischen Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse der Interviews mit den Experten und Expertinnen dargestellt. Gemeinsamkeiten werden herausgearbeitet, es wird aber auch auf unterschiedliche Ansichten hingewiesen. Insbesondere werden auch Unterschiede zwischen Handwerk, Onlinehandel und Industrie herausgearbeitet.

7.1. Einfluss der Digitalisierung

In der ersten Kategorie liegt das Augenmerk auf dem Einfluss der Digitalisierung auf das Parkettlegerhandwerk. Es ließen sich durch die Aussagen der Interviewpartner und -partnerinnen folgende Unterkategorien bilden:

7.1.1. Veränderung des Handwerks

Keiner der befragten Experten und Expertinnen erwartet eine Veränderung der eigentlichen Dienstleistung. Das Handwerk selbst wird sich wenn nur geringfügig verändern. Einige der Interviewpartner und -partnerinnen erwarten einen verstärkten Einsatz digitaler Prozesse auf der Baustelle. Hier wurden insbesondere Meßmethoden, Fotoübermittlung, Aufmaßerstellung genannt, um bei auftretenden Herausforderungen leichter reagieren zu können.

Von Vertretern und Vertreterinnen der Industrie wurde angesprochen, dass das Handwerk an sich transparenter geworden ist, da viele Informationen online abrufbar sind und der Kunde/die Kundin bereits vorinformiert zum Handwerk kommt. Hier gilt es, die bereits vorhandenen Informationen mit der eigenen Kenntnis vom Handwerk in Übereinstimmung zu bringen.

7.1.2. Konkurrenzdruck

Alle befragten Experten und Expertinnen erwarten in Zukunft einen noch stärkeren Konkurrenzdruck. Begründet wird dies mit einer erhöhten Anzahl von Konkurrenten,

da es für den Kunden/die Kundin wesentlich leichter geworden ist, eine Vielzahl von Angeboten einzuholen. Weiters spielt es eine Rolle, dass es für Anbieter durch das Internet leichter geworden ist, in den Markt einzutreten und der Markt so für die Kunden transparenter geworden ist und hier leichter eine Preiskonfrontation entsteht. Insbesondere wurden auch Auktionsportale wie myhammer oder blauarbeit genannt, auf die später noch gesondert eingegangen wird.

Es wurde weiters noch darauf eingegangen, dass die oben genannte Preistransparenz gerade im Bereich der Dienstleistung bei digitaler Informationseinholung für den Kunden nicht transparent ist, weil es nur um den günstigsten Preis geht und hier verschiedene Ausprägungen der Dienstleistungen miteinander verglichen werden, die in der Form nicht vergleichbar sind.

7.1.3. Word of Mouth

Handwerk, Onlinehandel und Industrie waren sich einig, dass die klassische Weiterempfehlung die höchste Wirkung bei der Kaufentscheidung hat. Direkte Empfehlungen aus dem Freundes- oder Bekanntenkreis sind durch die hohe Vertrauenswürdigkeit die beste und billigste Werbung für das Handwerk. Dies beginnt bei der Informationssuche, ist ein Kriterium bei der Bewertung von Alternativen und ist der Hauptfaktor bei der eigentlichen Kaufentscheidung.

Beim digitalen Word of Mouth - also der Empfehlung über Social Media - teilt sich die Meinung der Interviewpartner- und innen. Einige Experten und Expertinnen bewerten die klassische Weiterempfehlung noch wesentlich stärker als die digitale, während insbesondere die Marketingverantwortlichen in der Industrie eine digitale Empfehlung von einem persönlich Bekannten als gleichwertig einstufen. Hier wurde auch noch auf den Aspekt eingegangen, dass die jüngere Generation, also die sogenannten Digital Natives Instrumente wie Facebook, Whatsapp und ähnliches mittlerweile so in das Alltagsleben integriert haben, dass hier kein Unterschied zu machen ist.

7.1.4. Onlinebewertungen

Onlinebewertungen werden vom Großteil der befragten Fachleute als derzeit noch eher unwichtig angesehen. Allerdings sind zwei der Experten und Expertinnen aus der Industrie bereits jetzt davon überzeugt, dass online nach Bewertungen über das betreffende Unternehmen gesucht wird. Nahezu alle Interviewpartner und -partnerinnen sind allerdings der Ansicht, dass die Bedeutung von Onlinebewertungen in Zukunft steigen wird. Sobald eine Grundgesamtheit von Bewertungen - wie jetzt schon in der Hotellerie und im Gastgewerbe gegeben - erreicht ist, wird die Beurteilung von Vertrauenswürdigkeit und Seriosität eines Handwerksbetriebs auch mithilfe von Onlinebewertungen auf Google, Facebook oder diversen anderen Portalen erfolgen. Hier ist auch der Aspekt zu beachten, dass manche Kunden/Kundinnen auf keine persönlichen Empfehlungen zurückgreifen können und hier das Tool der Onlinebewertung anwenden, um den Geschäftspartner einschätzen zu können. Bei ansonst ähnlichen Angeboten wird die Onlinebewertung zukünftig ein zusätzliches Kriterium sein.

7.2. Kaufentscheidungsprozess

In dieser Kategorie werden die Touchpoints on- und offline in den verschiedenen Phasen des Kaufentscheidungsprozesses näher betrachtet.

7.2.1. Wahrnehmung des Bedarfs

Ein öfter genannter Grund für die Wahrnehmung des Bedarfs nach der Dienstleistung der Parkettverlegung war fehlende handwerkliche Kompetenz des Endkonsumenten/der Endkonsumentin. Im Internet sind Informationen über die empfohlene Art der Verlegung bei relevanten Themen wie Fußbodenheizung, Langlebigkeit oder allgemein Qualität erhältlich. Die dort vorgeschlagene Verklebung erfordert aus der Sicht des Endkunden/der Endkundin höhere Kenntnisse, als er sich selbst zutraut. Es spielt naturgemäß auch eine Rolle, ob die Dienstleistung für den Kunden/die Kundin bezahlbar ist.

Weiters wurde die Entscheidung für das Produkt Parkettboden als Argument genannt. Der Verbraucher/die Verbraucherin entscheidet sich für ein bestimmtes Produkt aus einer Vielzahl von Angeboten (Fliesen, Teppich, Naturstein, Vinylbeläge, etc.) Durch diese Entscheidung entsteht der Bedarf nach der Montage. Auch die allgemeinere Entscheidung für einen neuen Einrichtungsstil beeinflusst die Wahl des Bodenbelags und dadurch wird die Nachfrage nach einer Verlegung generiert.

Hier spielt auch das Sicherheitsbedürfnis eine Rolle: Kunden/Kundinnen erwarten sich aus Sicht der befragten Experten/Expertinnen nach Wahl des Produkts eine professionelle Problemlösung mit ausführlicher Beratung und dem Streben nach Perfektion. Sollte diese nicht erreicht werden, hat der Konsument/die Konsumentin jemanden an der Hand, der ihm/ihr Gewährleistung bietet.

7.2.2. Informationssuche

Die Expertinnen und Experten aus Handwerk, Onlinehandel und Industrie sind sich einig, dass ein Großteil der Kunden/Kundinnen mittlerweile online nach Informationen über das Produkt sucht. Die Marketingaktivitäten der Industrie richten sich mittlerweile auch vorwiegend an den Endkonsumenten/die Endkonsumentin, obwohl der eigentliche Kunde der Handel bzw. das Handwerk ist. Das Internet ist eine sehr schnelle Informationsquelle. Hier ist allerdings zu beachten, dass die Customer Journey bei jedem Verbraucher/jeder Verbraucherin unterschiedlich ist. Übereinstimmend wurde betont, dass je jünger der User/die Userin ist, desto eher die Informationen digital gesucht werden.

Dadurch kommt der Endkonsument/die Endkonsumentin schon vorinformiert zu Handel oder Handwerk und hat oft schon ein Produkt vorausgewählt, dass in der Beratung nur mehr schwer durch ein anderes zu ersetzen ist. Dies liegt weitgehend im Interesse der Industrie, die auf diesem Weg Einfluss auf den Verbraucher/die Verbraucherin nehmen kann, ohne einen direkten Kontakt zu haben. Die Interviewpartner und -partnerinnen haben auch auf die hohe Glaubwürdigkeit digitaler Information hingewiesen ("was im Internet steht ist wahr"). Hochwertiger

Content im Internet hat den selben Status wie das Gespräch mit einem Experten und ist nur schwer zu widerlegen.

Die Information über die eigentliche Dienstleistung wird oft noch auf dem klassischen Weg gesucht: Mundpropaganda im Freundeskreis, Handwerker als Experten oder im Handel. Hier wurde auch darauf hingewiesen, dass es wesentlich leichter ist, sich einen Überblick über das Produktangebot zu schaffen als über die Dienstleistung der Verlegung. Wichtig ist hier der Übergang von Online zu Offline: Wo ist der Touchpoint, wo der vorinformierte Endkonsument/die Endkonsumentin nach Experten für die Verlegung sucht?

Mehrere Experten und Expertinnen aus Handel und Industrie vertreten hier die Meinung, dass wer online nicht sichtbar ist, für den Kunden/die Kundin praktisch nicht existent ist. Das bedeutet, dass es einen starken Bedarf nach einem Offline-Kontakt für die Beratung über die Dienstleistung gibt, diese Beratung aber nur der/die leisten kann, der online gefunden wird.

7.2.3. Bewertung von Alternativen

Häufig wurde bei der Frage nach Bewertung von Alternativen von den befragten Fachleuten als erstes Kriterium der Preis genannt. Die Verbraucher interessiert vor allem die Gesamtsumme, die das gewählte Produkt mit der Montage kostet. Einschränkend ist, dass das vor allem für die Kategorie der sogenannten Preiskäufer gilt - also Endkonsumenten und Endkonsumentinnen, bei denen der Preis im Vordergrund steht.

Eine weiterer Faktor ist die klassische Weiterempfehlung. Wird jemand aus dem Bekannten- oder Freundeskreis als kompetent, zuverlässig und gewissenhaft beschrieben, tritt der Preis in den Hintergrund. Im weiteren Sinne zählen hier auch die sogenannten Referenzen, also bereits vom Handwerker/von der Handwerkerin verlegte Böden. Der Kunden/die Kundin kann dadurch einschätzen, ob auch schwierige Arbeiten vom Handwerksbetrieb durchgeführt werden können. Diese

Referenzen können sowohl offline im Beratungsgespräch als auch online im Web von Bedeutung sein.

Ein weiteres, vor allem von der Industrie genanntes Kriterium ist Regionalität. Für den Verbraucher/die Verbraucherin kann das Produkt und der Verleger aus dem eigenen Land die Bewertung verändern, da es als besonders hochwertig empfunden wird. Weitere Kriterien sind Baubiologie und eine kompetente Baustellenbesichtigung.

Letztendlich werden Alternativen nach der Vertrauenswürdigkeit der einzelnen Anbieter beurteilt. Wenn der Handwerksbetrieb dem Kunden den Eindruck vermittelt, hohe Produktqualität, hohe Servicequalität und Zuverlässigkeit bieten zu können, ist der Faktor Preis nicht mehr das oberste Kriterium.

7.2.4. Kaufentscheidung

Übereinstimmend wurde von den Experten und Expertinnen als Faktor für die eigentliche Kaufentscheidung die Glaubwürdigkeit des Angebots genannt. Nach der Bewertung der Alternativen im vorigen Abschnitt wird der Endkunde/die Endkundin an den/derjenigen den Auftrag vergeben, der/die in der Lage ist, die vom Konsumenten/von der Konsumentin gewünschte Leistung zu einem akzeptablen Preis zu erbringen.

Die Motive dahinter sind so vielfältig wie die Kunden. Die eigentliche Kaufentscheidung basiert lt. Meinung der Fachleute auf einer Kombination aus Produkt, Preis, Information, Kompetenz, Flexibilität und Beratung, ist bei verschiedenen Kundengruppen unterschiedlich und setzt sich sowohl aus Offline- als auch Online-Komponenten zusammen.

7.2.5. Verhalten nach dem Kauf

Im Unterschied zu vielen Produkten erfolgt die eigentliche Leistungserbringung bei einer handwerklichen Dienstleistung erst einige Zeit nach dem Kauf. Hier wurden

von den befragten Experten und Expertinnen eine Vielzahl von Kriterien genannt, um Nachkaufdissonanzen zu vermeiden und den Endkunden/die Endkundin zufrieden zustellen.

Der Konsument/die Konsumentin erwartet sich, dass sein/ihr Qualitätsanspruch erfüllt wird und die Dienstleistung termintreu erbracht wird. Sauberkeit bei der Leistungserstellung und Respekt vor anderen Gewerken (Abdecken von Möbeln, etc.) ist hier ein weiteres, von den Fachleuten genanntes Kriterium.

Sollte es bei der Leistungserbringung zu Problemen aus Kundensicht kommen, ist eine schnelle Reklamationsbehandlung wichtig. Der Kunde/die Kundin möchte mit seinem Thema ernst genommen werden und einen Ansprechpartner haben. Sollte hier ein Mangel zu beheben sind, muß das rasch und kompetent erledigt werden.

Nach der Dienstleistung ist aus Sicht eines Teils der befragten Experten und Expertinnen eine Baustellenübergabe mit Nachfrage nach der Kundenzufriedenheit wichtig. Das dadurch erhaltene Feedback ermöglicht eine Verbesserung des Kundenservices und bestätigt den Kunden nochmal nach dem Kauf. Jemanden zum Kauf zu gratulieren ist hochemotional und erhöht die Chance auf eine Weiterempfehlung.

Als letztes Thema wurde noch Unterstützung bei der Pflege des Bodens genannt. Der Kunde muss über die Pflege informiert werden und soll jederzeit nachfragen können. Hier ist auch aktive Kundenpflege möglich, indem der Handwerker/die Handwerkerin in Intervallen nach dem Zustand des Bodens nachfragt. Hier sind sowohl zusätzliche Aufträge als auch Verkauf von Pflegeprodukten möglich.

7.3. Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette bei Parkett und dessen Verlegung wird in dieser Kategorie behandelt und auf einige Unterpunkte heruntergebrochen.

7.3.1. Verknüpfung Produkt und Dienstleistung

Die Meinung der Interviewpartner und -partnerinnen ist beim dem Thema der Verknüpfung von Produkt und Dienstleistung geteilt. Ein Teil der befragten Experten und Expertinnen sieht Parkett und dessen Verlegung aus Kundensicht als Paket, der andere Teil ist der Meinung, dass hier aus Kundensicht getrennt und unterschieden wird.

Das Handwerk und einer der Online-Händler hat auf die rechtliche Problematik bei der Trennung von Produkt und Dienstleistung in punkto Gewährleistung hingewiesen. Dieses Thema wird lt. den Handwerksexperten und -expertinnen mit Vergabe der Dienstleistung an Subunternehmen übergangen, wodurch der Kunde rechtlich wieder einen Geschäftspartner hat.

Lt. Onlinehandel sind in Zukunft aber vermehrt reine Dienstleister zu erwarten, da die Wertschöpfung bei dem stattfindet, der digital gefunden wird und vor allem kleinere Handwerksbetriebe den Aufwand mit Marketing, Verkauf, Präsentation, etc. nicht mehr bewältigen werden. Vorteil für den Handwerker/die Handwerkerin könnte hier sein, dass er/sie nicht vorfinanzieren muß und bei Reklamationen bzw. Verlegefehlern versicherungstechnisch besser gestellt ist. Hier wird ein Anstieg von Kleinunternehmen erwartet, die rein nur mehr von ihrer Arbeitsleistung leben.

Übereinstimmend sind Onlinehandel und Industrie in der Annahme, dass die Dienstleistung vorwiegend der macht, der vom Verkäufer des Produkts empfohlen wird. Sollte das nicht der Handwerker selbst sein, ist eine Partnerschaft mit dem Handel anzuraten. Eine höhere Wertschöpfung bringt lt. den Vertretern und Vertreterinnen der Industrie vor allem der Verkauf als Paket, da Produkt und Dienstleistung getrennt stärker unter Preisdruck sind.

7.3.2. Auktionsportale

Auktionsportale wie myhammer und blauarbeit werden lt. unseren Experten und Expertinnen im Parkettverlegebereich dzt. kaum genützt. Für die Zukunft wird hier allerdings eine wesentlich höhere Bedeutung erwartet. Vor allem im Billigsegment und bei jüngeren Abnehmern und Abnehmerinnen gibt es hier in anderen Segmenten des Handwerks jetzt schon einen Markt, der zukünftig auch für Parkettverlegungen vermutet wird.

Dem Handwerker/der Handwerkerin muß allerdings bewusst sein, dass aufgrund der großen Konkurrenz auf diesen Plattformen ein hoher Preisdruck herrscht, der teilweise auch mit niedriger Qualität und den damit verbundenen Problemen einhergeht.

Von zwei befragten Fachleuten wird die Teilnahme an Auktionsportalen als "must-have" angesehen, da dort viel Angebot auf den Endkunden trifft und der klassische Weg der Dienstleistungssuche zurückgehen wird. Insbesondere dann, wenn dem Endkunden/der Endkundin keine Empfehlungen aus dem Freundeskreis vorliegen bzw. dieser auf Grund von Umzug keine Ortskenntnisse besitzt.

Vom Handwerk wird als zusätzlicher Aspekt einerseits auf die Möglichkeit der sinnvollen Ergänzung bei Auslastungslücken hingewiesen, andererseits die Gefahr der handwerklichen Fremdbestimmung betont. Hier ist gemeint, dass der Handwerker/die Handwerkerin die Beratungsfunktion verliert und zum reinen Erfüllungsgehilfen degradiert wird.

7.3.3. Direktabsatzmodelle

Die befragten Experten und Expertinnen sind sich über die Möglichkeit von Direktabsatzmodellen uneinig. Ein größerer Teil sieht es als wahrscheinlich an, dass Produkte direkt von der Industrie an die Endkonsumenten verkauft werden könnten, der kleinere Teil hält solche Modelle für nicht denkbar.

7.3.4. Internationalisierung

Internationalisierung ist lt. den befragten Fachleuten vor allem im Billigsegment zu erwarten. Für reine Preiskäufer und Preiskäuferinnen ist durch die EU-Entsenderichtlinie die Möglichkeit einer Preisersparnis gegeben. In anderen Branchen ist das heute schon durchaus üblich, somit haben auch Unternehmen aus angrenzenden Ländern durchaus ihren Markt.

Für qualitativ hochwertiges Handwerk wird hingegen Internationalisierung nicht erwartet bzw. wenn nur als kleines Nischenprogramm für einen exklusiven Kreis. Grundsätzlich gilt hier aber, dass der regionale Anbieter aus Kundensicht einen Vorteil genießt.

7.4. Marketing-Mix

In dieser Kategorien wurden die Interviewpartner und -partnerinnen gebeten, Empfehlungen für das Marketing-Mix für den Parkettverleger abzugeben.

7.4.1. Product

Wie in dieser Arbeit bereits erwähnt, wird sich das eigentliche Handwerk kaum verändern. Es ist zu erwarten, dass auf der Baustelle vermehrt Prozesse digitalisiert werden. Die eigentlichen Anforderungen an die Dienstleistung liegen vor allem in der Wandel der Gesellschaft durch die Dienstleistungen.

Die Meinung aller Experten und Expertinnen aus den Bereichen Handwerk, Handel und Industrie ist, dass der Handwerker/die Handwerkerin schneller werden muß. Mit Schnelligkeit ist hier sowohl die Kontaktaufnahme, die Angeboterstellung, die Information, die Beratung als auch die Reklamationsbehandlung geworden. Durch das Internet ist der Markt schnelllebiger und dynamischer geworden.

Ein weiterer Anspruch aus Kundensicht ist lt. den Fachleuten die Flexibilität. Kunden erwarten sich, dass der Handwerker auf Kundenwünsche eingeht. Das beginnt bei

Terminen außerhalb der Geschäftszeiten, geht über vom Standard abweichende Dienstleistungen bis zu Flexibilität bei der eigentlichen Dienstleistung. Flexible Handwerker und Handwerkerinnen haben gegenüber ihren weniger flexiblen Kollegen einen Wettbewerbsvorteil.

Weiters wurde von Vertretern und Vertreterinnen des Handels und der Industrie die Termintreue genannt. Kunden erwarten, dass vereinbarte Termine eingehalten werden. Hier ist die Toleranz für Verzögerungen augenscheinlich geringer geworden.

7.4.2. Price

Alle Experten und Expertinnen sind sich einig, dass durch die größere Anbietervielfalt durch das Internet der Preis noch weiter unter Druck geraten wird. Es ist kein Problem mehr für den Endkunden/die Endkundin kurzfristig mehrere Angebote für die gleiche Dienstleistung einzuholen.

Eine Möglichkeit, dem gegenzusteuern ist eine erhöhte Preistransparenz. Wenn das Handwerk schlüssig erklären kann, warum seine Dienstleistung teurer ist als eine andere und dies mit erhöhter Qualität begründen kann, ist ein höherer Preis möglich. Auch hier gilt: wer mit Informationen schneller ist als jemand anderer hat einen Vorteil.

Zu guter Letzt hat der Handwerker noch im persönlichen Gespräch die Möglichkeit, den Kunden für seine Dienstleistung zu begeistern. Hier ist es wichtig, dem Konsumenten/der Konsumentin nahezubringen, was der Handwerker besser kann als andere - d.h. wo seine Kernkompetenz liegt.

7.4.3. Place

Der Anteil an rein übers Internet gehandelten Parkettböden ist klein. Auch die beiden ursprünglichen reinen Onlinehändler, die als Experten für diese MAsterarbeit ausgewählt wurden, haben nach einiger Zeit reinen Internethandels Schauräume

geöffnet, um dem Endkunden/der Endkundin die Möglichkeit zu geben, Parkettböden auch haptisch zu erleben. Praktisch alle Interviewpartner und -partnerinnen sind Meinung, dass nach einer Phase der Vorinformation über Internet der eigentliche Kontaktpunkt der Schauraum ist, da der Kunde den Parkettboden sehen, anfassen und riechen will. Auf Grund des hohen Gesamtpreises ist eine hochwertige Ausstellung mit großer Auswahl nahezu unverzichtbar.

Da ein dermassen ausgestatteter Schauraum lt. mehrerer Experten und Expertinnen für Kleinbetriebe kaum möglich ist, wird eine Zusammenarbeit mit Industrie oder Handel empfohlen. Diese kann sowohl in der Nutzung des Schauraums durch den Handwerker/die Handwerker liegen als auch in einer Partnerschaft mit dem Handel, wo die Verlegeleistung vom Handel mit verkauft oder der Handwerksbetrieb weiterempfohlen wird.

7.4.4. Promotion

Für die Kommunikation wird von nahezu allen Fachleuten der Aufbau einer digitalen Identität empfohlen. Der Handwerksbetrieb muss im Internet zumindest präsent sein und seine grundlegendes Leistungsspektrum zeigen, um vom Endkunden/von der Endkundin gefunden zu werden. Hier sollte bewusst sein, dass ein professioneller Internetauftritt mit Investitionen verbunden ist und ein nicht gewarteter, veralteter Webauftritt einen negativen Effekt auslöst. Hier gewinnt der Konsument/die Konsumentin den ersten Eindruck des Unternehmens.

Social Media wird als einfach und kostengünstige Möglichkeit gesehen, den Kunden einen Blick hinter die Kulissen des Handwerksbetriebes zu ermöglichen. Hier besteht die Chance auf eine digitale Weiterempfehlung und im Unterschied zu einer klassischen Website sind die Kosten für Werbung geringer einzuschätzen. Der Erfolg von Werbemaßnahmen ist gut meßbar. Auch hier gilt, dass der Auftritt professionell geplant werden sollte.

Weitere Themen waren die grundsätzliche Werbeplanung. Hier wurde einzeln Newsletter, Suchmaschinenwerbung und Event-Marketing genannt, um seine

Kernkompetenz herauszustreichen. Klassische Werbung verliert eher an Bedeutung, allerdings verändern sich auch im Online-Bereich die Kanäle sehr schnell. Auch die Einforderung einer aktiven Weiterempfehlung wurde genannt.

7.5. Digitale Strategien

In dieser Kategorie werden verschiedene Strategien für die digitale Identität behandelt. Abschließend wird noch das klassische Netzwerken für Handwerker empfohlen.

7.5.1. Cluster Online

Hier wurde einerseits von einem der befragten Online-Händler die Teilnahme an einschlägigen Facebook-Gruppen genannt, um sich auch online ein Netzwerk aufzubauen. Auf der anderen Seite ist von der Industrie die Möglichkeit der Einbindung professionellen Contents in den Webauftritt oder das Social-Media-Profil des Handwerkers/der Handwerkerin genannt. Dies und andere Tools werden von der Industrie bereitgestellt, um in Zusammenarbeit mit dem Handwerksbetrieb die digitale Identität dynamisch und für den Kunden interessant zu gestalten.

7.5.2. Markenaufbau

Insbesondere von der Industrie wird Web und auch verstärkt Social Media zum Aufbau einer Marke genutzt, um den Wiedererkennungswert zu steigern. Kontinuität ist hier genauso gefragt, wie das Bewusstsein, dass auch bei den Kontaktpunkten offline die Marke im Blickfeld des Kunden sein muß. Hier wird von großen Investitionen gesprochen, die für die Klein- und Kleinstbetriebe des Handwerks kaum zu leisten sind. Allerdings besteht auch hier die Möglichkeit als Markenpartner der Industrie daran teilzuhaben.

7.5.3. Content Management

Als entscheidend wird von der Mehrheit der befragten Experten und Expertinnen das Content Management gesehen. Es müssen Inhalte gezeigt werden, die für die

Zielgruppe interessant sind und hier muss regelmäßig gewartet werden. Hier ist es einerseits die Aufgabe des Handwerksbetriebs eine Strategie zu entwickeln, was für den Endkunden/die Endkunden interessant sein könnte und gezeigt werden soll. Andererseits wird von der Industrie wie schon beschrieben, umfangreiches Material zur Einbindung beim Handwerker/bei der Handwerkerin zur Verfügung gestellt.

7.5.4. Zielgruppe

Die Definition der eigenen Zielgruppe wird von den Experten und Expertinnen aus allen drei Untergruppen als wichtig empfunden. Da sich die Customer Journey vor allem nach Alter und Geschlecht, aber auch nach anderen Kriterien gravierend ändert und die Touchpoints sich stark unterscheiden, sollte sich der Handwerker/die Handwerkerin genau fragen, wen er/sie eigentlich erreichen will. Ältere Kunden und Kundinnen bewegen sich z.B. noch mehr offline, jüngere Kunden und Kundinnen sind eher online anzutreffen.

7.6. Anforderungen an das Handwerk

Im letzten Abschnitt werden noch besondere Anforderungen an das Handwerk genannt, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sein können.

7.6.1. Beschwerdenmanagement online

Vor allem von Experten und Expertinnen aus der Industrie wurde der Umgang mit unzufriedenen Kunden und Kundinnen auf Social Media als neue Anforderung genannt. Negative Kommentare sind eine Chance anderen Konsumenten und Konsumentinnen zu zeigen, dass man sich um Probleme kümmert. Da Online-Beschwerden oft vorkommen, stellen diese bei schneller und online für alle sichtbarer Behandlung eine Chance dar, sich als kundenorientiertes Unternehmen zu präsentieren

7.6.2. persönliches Gespräch

Das persönliche Gespräch wird von nahezu allen Fachleuten als kaufentscheidend angesehen. Bekommt der Handwerker/die Handwerkerin nach der digitalen

Vorinformation die Chance hier mit Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Freundlichkeit bei der Beratung zu punkten, wird Vertrauen aufgebaut, was letztendlich das entscheidende Kriterium bei der Kaufentscheidung ist. Dadurch, dass Parkett und dessen Verlegung ein erklärungsbedürftiges Produkt ist, wird das als digital kaum ersetzbar angesehen.

7.6.3. Ausbildung

Die Meisterprüfung wird von nahezu allen Interviewpartnern und -partnerinnen als wenig wichtig eingestuft. Sie kann als zusätzliches Qualitätskriterium bei der Bewertung von Alternativen vor allem beim älteren Kundenkreis wirken. Nicht außer Acht sollte allerdings die kaufmännischen und technischen Grundlagenkenntnisse gelassen werden, die man durch den Meisterkurs erwirbt.

7.6.4. Kommunikationskanäle

Eine bewusste Entscheidung für Kommunikationskanäle wird als wichtig gesehen, da jeder Kommunikationskanal auch zeitlichen Aufwand für die Betreuung bedeutet. Ein gezielter Entschluß, auf welchem Kanal ich erreichbar sein will, verbunden mit einem dementsprechenden Zeitmanagement, um diesen zu betreuen, ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie.

7.6.5. Netzwerke offline

Außerhalb der digitalen Welt ist lt. einiger der befragten Fachleute der Netzwerkaufbau immer noch unerlässlich. Kooperationen mit anderen Handwerkern oder der Kontakt mit Entscheidungsträgern wie Planern, Architekten oder Bauherren sind für einen Handwerksbetrieb für den Betriebserfolg genauso entscheidend wie die digitale Strategie.

8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen

8.1. Veränderung des Kaufentscheidungsprozesses

Was wird sich im Parkettlegerhandwerk durch die zunehmende Digitalisierung des Kaufentscheidungsprozesses aus Anbietersicht verändern?

8.2. Auswirkungen auf die Lieferkette

Wie wird sich die Wertschöpfungs- und Lieferkette dadurch verändern?

8.3. Empfehlungen für das Handwerk

Welche Auswirkungen für den Marketing-Mix ergeben sich daraus?

9. Conclusio

9.1. Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Touchpoints in der Customer Journey

Online	Offline
Pinterest	Messebesuch
Instagram	Zeitschriften
Facebook	Weiterempfehlung
Produktkonfiguration	Referenzen
Website Handel	Produktbroschüre
Website Industrie	Showroom
Referenzen im Net	Baustellenbesichtigung
Preisvergleiche online	Angebote
Webshop	Telefon
Newsletter	Verlegung
Myhammer	Erstpflge
Social Media Feedback	Baustellenübergabe
	Reklamation

9.2. Ausblick

Literaturverzeichnis

Buchner, Markus (2014): Web 2.0 und Social Media – Zum Einsatz aktueller Instrumente in Handwerksunternehmen, München: Ludwig-Fröhler-Institut

Bulla, Simon (2009): Verfassungs- und gemeinschaftsrechtliche Determinanten des Berufszugangs am Beispiel des Handwerksrechts, Baden-Baden: Nomos Verlag

Dethloff, Claus/Schmidt, Petra (2016, Hrsg.): Servicequalität im E-Commerce. Konzeption-Umsetzung-Best Practice, Berlin: Erich Schmidt Verlag

Ebster, Claus/Stalzer, Lieselotte (2013): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Wien: Facultas Verlag

Föderation der Europäischen Parkett-Industrie (2014, Hrsg.): FEP 2015 Statistics, Brussels

Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard (2011): Käuferverhalten. 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

Fredriksen, Kaja/Runst, Petrik (2016): ifh Working Papers No. 3. Masterful Meisters? Quality Effects of the Deregulation of the German Crafts Sector

Gierl, Heribert/Helm, Roland/Huber, Frank/Sattler Henrik (Hrsg. 2011): Akzeptanz von Bewertungsportalen als Basis von Electronic Word-of-Mouth. Eine empirische Studie zur interpersonellen Kommunikation im Web 2.0, Köln, Josef Eul Verlag

Gittenberger, Ernst/Vogl, Brigitte (2014): Internet-Einzelhandel 2014, Wien: KMU Forschung Austria

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Expertinneninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Heinemann, Gerrit (2016): Der neue Online-Handel, Wiesbaden: Springer Gabler

Hilker, Claudia (2012): Erfolgreiche Social-Media-Strategien für die Zukunft. Mehr Profit durch Facebook, Twitter, Xing und Co, Wien: Linde Verlag

Interconnection Consulting (2017, Hrsg.): IC Market Tracking, Parquet and Real Wood Flooring, Germany and Austria, Wien

Kemkes, Sebastian (2015): E-Commerce. Möglichkeiten und Grenzen von Multichannel-Marketing und E-Logistiksystemen, Hamburg: Diplomica Verlag

Kotler, Phillip/Armstrong, Gary/Harris, Loyd C./Piercy, Nigel (2016): Grundlagen des Marketing, Hallbergmoos: Pearson Studium

Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2016): Marketing - Einführung. Grundlagen - Überblick - Beispiele. 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel: Beltz

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2015): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden, 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Müller, Klaus (2015): Strukturentwicklungen im Handwerk; Kurzfassung – Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung; Vol. 3: Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen

Pitt, Walter (2014): Deutsche Parkettgeschichte - Parkett im Wandel der Zeiten, 1. Auflage, Holzmann Medien, Bad Wörishofen

Remmert, Karl/Heller, Josef/Spang, Horst/Bauer, Klaus/Brehm, Thomas (2013): Fachbuch für Parkettleger, 4. Auflage, SN-Verlag, Hamburg

Schirmer, Dominique (2009): Empirische Methoden der Sozialforschung. Wilhelm Fink Verlag, Paderborn

Solomon, Michael R. (2016): Konsumentenverhalten, 11. Auflage, Pearson, Hallbergmoos

Trommsdorf, Volker/Teichert, Thorsten/Diller, Hermann/Köhler, Richard (Hrsg. 2011): Konsumentenverhalten. 8. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Edition Marketing

Welzbacher, Christian/Pirk, Walter/Ostheimer, Anne/Bartelt, Karen/Bille, Jens/Klemmt, Markus (2015): Digitalisierung der Wertschöpfungs- und Marktprozesse – Herausforderungen und Chancen für das Handwerk – Vorstudie: Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover

Weiterführende Literatur

Adolf Würth GmbH & Co. KG (2016, Hrsg.): manufactum. Die Reinhold Würth Handwerks-Studie 2015, Künzelsau

Graf, Alexander/Schneider, Holger (2015): Das E-Commerce Buch. Marktanalysen. Geschäftsmodelle. Strategien, Frankfurt am Main: dfv

Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt am Main: Campus

Stallmann, Franziska/Wegner, Ullrich (2015): Internationalisierung von E-Commerce-Geschäften, Wiesbaden: Springer Gabler

Ternès, Anabel/Towers, Ian/Jerusel, Marc (2015): Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung, Wiesbaden: Springer Gabler

Sonstige Quellen

<http://www.zukunftdeshandels.de/inspiration> (2017): Inspiration beim Online-Kauf. Studie von Deloitte im Auftrag von Ebay <http://www.zukunftdeshandels.de/inspiration> (abgerufen am: 31.01.2017)

<http://www.zukunftdeshandels.de/omnichannel> (2017): Einkaufskanäle. Studie von Deloitte im Auftrag von Ebay

<http://www.zukunftdeshandels.de/sites/all/themes/feed/img/Omnichannel-Report.pdf> (abgerufen am 31.01.2017)

Deutsches Handwerksinstitut (2015): Digitalisierung der Wertschöpfungs- und Marktprozesse - Herausforderungen und Chancen für das Handwerk - Eine Vorstudie im Rahmen der Konzeption eines Demonstrations- und Kompetenzzentrums im Handwerk, Heinz-Plest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität, Hannover

KMU Forschung Austria (2014): Internet-Einzelhandel 2014. Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich – Bundessparte Handel

Wirtschaftskammer Wien (2017): Entsendete Arbeitskräfte kosten Österreich 1,5 Milliarden Euro. Presseaussendung 9. 3. 2017

Anhang

Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen

E-Commerce: Der Handel über digitale Medien. Der stationäre Handel wird diesem oft als Real-Commerce gegenübergestellt (vgl. *Dethloff/Schmidt* 2016, S. 185).

Facebook: mehrsprachiges, werbefinanziertes Netzwerk in dem sich Menschen kostenlos mit einem Profil vernetzen können. Innerhalb des Netzwerks können die Nutzer Textbotschaften, verlinkte Videos und Fotos tauschen. Auch Firmenseiten können angelegt werden (vgl. *Hilker* 2012, S. 233).

Gewerbefreiheit: meint die grundsätzliche Freiheit für jedermann, sich gewerblich zu betätigen. (vgl. *Bulla* 2009, S. 37f)

Involvement: ist die innere Beteiligung bzw. das Produktinteresse mit dem sich die VerbraucherInnen der Kommunikation zuwenden (vgl. *Geml/Hermann* 2004, S. 175).

Social Media: Soziale Netzwerke die als Plattformen zum gegenseitigen Austausch von Meinungen und Erfahrungen dienen. Kommunikationsmittel sind Bild, Text oder Video (vgl. *Hilker* 2012, S. 241).

Entscheidungsgüter

Interviewleitfaden

Ort: _____

Datum: _____

Uhrzeit: _____

Name: _____

Gesprächseinführung

Ich bedanke mich für die Zeit, die Sie sich für unser Gespräch nehmen. Das Interview wird max. 1 Stunde dauern. Es wird mit einer Tonbandaufnahme aufgezeichnet.

- a) Ist diese Aufzeichnung für Sie in Ordnung? Wenn ja, würde ich Sie bitten, dies mit dieser Einverständniserklärung zu bestätigen.
- b) Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Position in Ihrem Unternehmen.
- c) Darf ich Sie in meiner Masterarbeit namentlich erwähnen?

Das Thema meiner Masterarbeit ist

Veränderung des Kaufentscheidungsprozesses für handwerkliche Leistungen im Zeitalter der Digitalisierung am Beispiel der Parkettlegerbranche im deutschsprachigen Raum

Sie wurden als Experte für dieses Thema ausgewählt, um die Sicht des Handwerks/der Industrie/des Online-Handels darzulegen. Folgende Themenbereiche versuche ich für das Parkettlegerhandwerk mit diesem Interview näher zu beleuchten:

- Auswirkungen der Digitalisierung auf den Kaufentscheidungsprozess
- Veränderungen der Wertschöpfungs- und Lieferkette durch die Digitalisierung
- Konsequenzen für das Marketing für den Parkettleger

A: Einleitung

Im Einzelhandel entwickelt sich der Bereich E-Commerce lt. WKO sehr dynamisch. Zunehmend werden neben klassischen Produkten auch Dienstleistungen über das Internet erworben.

A1) Wie sehr sind Sie persönlich und Ihr Unternehmen vom Thema Digitalisierung betroffen?

A2) Hat sich das Parkettlegerhandwerk durch das Internet verändert?

A3) Hat sich Ihrem Ermessen nach der Wettbewerb/der Konkurrenzdruck durch das Internet gewandelt?

B: Kaufentscheidungsprozess

Ein gängiges Modell unterteilt den Kaufentscheidungsprozess in die Phasen Problemerkennung, Informationssuche, Bewertung der Alternativen, Kaufentscheidung und Verhalten nach dem Kauf. Zu diesen Abschnitten habe ich folgende Fragen:

B1) Was löst beim Endkonsumenten den Bedarf nach einem Parkettleger aus? Welche Veränderungen sind durch das Internet zu erwarten? (Wahrnehmung des Bedarfs)

B2) Wo informiert sich der Endkonsument über Parkettlegearbeiten? Was wird sich zukünftig durch die Digitalisierung ändern? (Informationssuche)

B3) Nach welchen Kriterien werden alternative Angebote bewertet? Was wird hier durch das Web anders werden? (Bewertung der Alternativen)

B4) Welche Faktoren sind für die eigentliche Kaufentscheidung ausschlaggebend? Was wird sich durch das Internet neu gestalten?(Kaufentscheidung)

B5) Was ist nach dem Kauf einer handwerklichen Dienstleistung für den Endkonsumenten wichtig? Mit welcher Umstellung ist hier durch das Web zu rechnen?

C: Lieferkette

In der Literatur wird die Lieferkette als Weg des Produkts vom Rohstoff bis zum Endkonsumenten beschrieben. In unserem Falle ist das einerseits der Parkett und andererseits die Verlegung:

C1) Wird Ihrem Ermessen nach das Material (Parkett) und das Handwerk (Verlegung) vom Endkonsumenten als Paket oder getrennt betrachtet? Welche Veränderung ist hier durch das Internet zu erwarten?

C2) Wo kauft der Kunde die Dienstleistung? Wie wird sich die Lieferkette durch die Digitalisierung verändern?

C3) Beim Produkt Parkettboden hat der Endkonsument mittlerweile auch in Österreich Angebote aus aller Welt. Welche Möglichkeiten bietet das Internet Ihrer Einschätzung nach bezüglich Internationalisierung für die Dienstleistung der Parkettverlegung?

D: Marketing-Mix

Die klassischen Säulen im Marketing-Mix sind Product, Price, Place und Promotion. Welche Konsequenzen hat die Digitalisierung bezüglich des Marketings im Parkettlegerhandwerks:

D1) Welche Veränderungen des eigentlichen Produkts (der Dienstleistung) sind zu erwarten und nötig? (Product)

D2) Welche Auswirkungen hat Ihrer Meinung nach der zunehmende Einfluß des Internets auf den Preis? (Price)

D3) Wo erreicht der Parkettleger den Kunden in Zukunft? (Place)

D4) Was empfehlen Sie dem einzelnen Handwerksbetrieb zukünftig für seine Werbeaktivitäten? (Promotion)

Vielen Dank, dass Sie sich für das Interview Zeit genommen haben.

