

Die zukünftige Systemrelevanz des bayerischen Großhandels in einer digitalisierten Welt

Studie für den Landesverband Bayern
Großhandel · Außenhandel · Dienst-
leistungen e.V.

Gefördert durch das Bayerische
Staatsministerium für Wirtschaft,
Landesentwicklung und Energie
und der vbw – Vereinigung
der Bayerischen
Wirtschaft e.V.



Die zukünftige Systemrelevanz des bayerischen Großhandels in einer digitalisierten Welt

Studie für den
Landesverband Bayern
Großhandel · Außenhandel ·
Dienstleistungen e.V.

Gefördert durch das
Bayerische Staats-
ministerium für Wirtschaft,
Landesentwicklung und
Energie und der
vbw – Vereinigung der
Bayerischen Wirtschaft e.V.



Christoph Leicher
LGAD
Präsident



Frank Hurtmanns
LGAD
Hauptgeschäftsführer

Großhandel in Bayern – Systemrelevant für die gesamte Wirtschaft?

In unserer hochspezialisierten arbeitseiligen Volkswirtschaft ist der in über 70 Branchen tätige Großhandel eine wichtige Drehscheibe im Warenverkehr. Als Intermediär mit tiefem und breitem Produktangebot – ergänzt um Dienstleistungen und Services – verknüpft er Hersteller- und Abnehmerseite im B2B-Geschäft. Die heutige Stellung im Markt gilt es zu hinterfragen und die künftigen Chancen und Risiken für den Großhandel vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Digitalisierung zu beleuchten.

Deshalb haben wir gemeinsam mit der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) und mit Förderung durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie die IW Consult GmbH mit einer Studie beauftragt, die die heutige und künftige Bedeutung des Großhandels als Wirtschaftsstufe analysieren und Handlungsoptionen aufzeigen soll. Dabei geht es insbesondere darum, die Auswirkungen des digitalen Wandels und die zunehmende Bedeutung der Plattformökonomie zu berücksichtigen.

Studiendesign

Auf Basis der vorhandenen Sekundärstatistik wurden die Leistungsdaten der Wirtschaftsakteure analysiert. In einer weiterführenden Analyse erfolgte eine repräsentative Umfrage bei Unternehmen aller Wirtschaftsstufen sowie eine gesonderte Befragung bei Großhandelsunternehmen. Relevante Fragestellungen wurden durch Experteninterviews ergänzt. Dabei stand die Bedeutung der Funktionen des Großhandels im Vordergrund.

Studienergebnisse

Der Großhandel ist heute systemrelevant und ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Gut 20 Prozent aller Vorleistungen werden über ihn beschafft oder abgesetzt. Selbst mittelständisch geprägt ist er stabiler Beschaffungs- und Absatzkanal insbesondere für die vielen Mittelständler in unserer Wirtschaft. Im letzten Jahrzehnt konnte er seine Produktivität erheblich steigern, hat hoch qualifiziertes Personal und ist in nahezu allen städtischen und ländlichen Regionen vertreten.

Ein Fortschreiben dieser Erfolgsstory ist aber nicht selbstverständlich. Viele Großhändler sehen ihre künftige Bedeutung kritischer als die anderen Marktteilnehmer und sind daher verunsichert. Auf Basis der Trends und Treiber des stattfindenden digitalen Wandels werden mögliche Zukunftsszenarien beschrieben und Handlungsoptionen aufgezeigt. Die Chancen und Risiken in der Ein- bzw. Ausschaltung des Großhandels für die beschaffenden und absetzenden Unternehmen werden erstmals in einer Studie qualitativ dargestellt.

Für die Unternehmen unserer Wirtschaftsstufe gilt es, sich stärker auf die eigenen Stärken zu besinnen und dabei die Trends und Treiber des Strukturwandels konsequent zu nutzen. Absatz- und Beschaffungskanäle sind weiter zu digitalisieren und Prozesse und Integration in digitalisierte Wertschöpfungsketten zu optimieren. Nur so kann es gelingen, sich der Gefährdung durch dominante Plattformriesen, sog. Market-Maker, zu entziehen.

Die Erweiterung des Produktangebotes durch eigenständige Dienstleistungen und Services zu einem kundenindividuellen Lösungspaket bietet weitere Chancen für die Großhändler. Das kann als wichtiger Differenzierungsfaktor bzw. USP gegenüber dem Wettbewerb auch zur Erschließung neuer Wachstumsmöglichkeiten beitragen. Lieferanten und Kunden des Großhandels müssen jedoch von dem Nutzen überzeugt werden.

Fazit

Bemerkenswerterweise wird in den Befragungsergebnissen eine signifikante Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdeinschätzung der Bedeutung der Großhandelsfunktionen sichtbar. Damit wird einmal mehr die Problematik der mangelnden Wahrnehmung dieser Wirtschaftsstufe in der Öffentlichkeit deutlich.

Hier sehen wir die Großhandelsverbände in der Pflicht, einen internen und externen Diskussionsprozess in Gang zu bringen, um die Systemnotwendigkeit des Großhandels zu verdeutlichen. Auch die Politik und deren Entscheidungsverantwortliche sind gefragt, die Notwendigkeit dieser Wirtschaftsstufe vor allem auch zum Erhalt einer mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur in ihren Entscheidungen zu beachten.

Letztendlich sind alle Wirtschaftsakteure in ihrem täglichen Handeln gefordert, unsere gut funktionierende Wirtschaftsstruktur zu unterstützen, um nicht am Ende ähnliche Strukturverwerfungen wie im Einzelhandel den Weg zu bereiten.

Unser Dank gilt allen, die zu den Studienergebnissen beigetragen haben, insbesondere der IW Consult GmbH für die Durchführung, dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie für die Förderung sowie der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft für die Beteiligung an der Studie.

Wir wünschen Ihnen viele nutzbringende Erkenntnisse beim Lesen der Studie.



Christoph Leicher
LGAD Präsident



Frank Hurtmanns
LGAD Hauptgeschäftsführer



Hubert Aiwanger
Bayerischer Staatsminister für
Wirtschaft, Landesentwicklung
und Energie

Der Großhandel ist ein bedeutender Wirtschaftszeig, der gerade auch in Bayern eine Vielzahl von Unternehmen aller Branchen mit seiner Beschaffungs- und Vertriebskompetenz unterstützt. Er versorgt die Wirtschaft mit notwendigen Materialien und agiert mit seinem vielfältigen Produkt- und Leistungsportfolio als verlässlicher Partner von Herstellern und Abnehmern.

Aktuelle Entwicklungen fordern den Großhandel heraus. Allen voran sind hierbei die Digitalisierung, die Zunahme der Nutzung von Plattformen sowie der Direktvertrieb anzuführen. In der Folge sind Veränderungen in allen Unternehmensbereichen notwendig, neue Geschäftsmodelle müssen gefunden werden.

Um Großhändler bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen zu können, gilt es die aktuellen Entwicklungen zu beobachten und deren Auswirkungen auf die Wirtschaftsstufe zu analysieren. Daher begrüße ich die Initiative des Landesverbands Bayern Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V., eine Studie hinsichtlich der zukünftigen Chancen und Risiken des Großhandels durchzuführen. Die Erkenntnisse der Studie sind eine wertvolle Orientierungshilfe für den Großhandel und zeigen Handlungsbedarfe für eine weiterhin erfolgreiche Zukunft auf.

So kommt die Studie beispielsweise zu dem Ergebnis, dass es für Großhändler entscheidend sein wird, den eigenen Digitalisierungsgrad deutlich zu erhöhen und eine Strategie zur Nutzung online-basierter Plattformen zu entwickeln, um sich in der zukünftigen Geschäftswelt weiterhin behaupten zu können.

Der Großhandel befindet sich mit Blick auf seine Stärken wie Beratungskompetenz, Lieferfähigkeit, Bündelung von Servicefunktionen sowie Kundenzugang in einer vielversprechenden Ausgangsposition. Nun gilt es jedoch, die Veränderungen als Chance zu nutzen und die gegenwärtigen Kompetenzen fortzuentwickeln. Die Digitalisierung ist eine Herausforderung, der man sich stellen muss.

Ich bin zuversichtlich, dass die bayerische Wirtschaft auch in Zukunft auf die Leistungsfähigkeit des Großhandels bauen kann!

Hubert Aiwanger
Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft,
Landesentwicklung und Energie



Bertram Brossardt

Hauptgeschäftsführer
vbw Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft

Die digitale Transformation gemeinsam gestalten

Unsere Studie untersucht die Zukunftsfähigkeit des Großhandels, insbesondere im Hinblick auf die digitale Transformation. Die Ergebnisse sind vor allem deshalb für die gesamte bayerische Wirtschaft relevant, weil erhebliche strukturelle Veränderungen und große Verschiebungen bei der Wertschöpfung im Raum stehen, die auf allen Ebenen Wirkung zeigen können.

In mehreren Studien haben wir bereits die enormen Potenziale der Digitalisierung in allen Bereichen aufgezeigt. Für den Großhandel wirkt die digitale Transformation auf den ersten Blick eher wie eine Bedrohung: Neue Akteure können auftreten und seine Funktionen übernehmen, eine direkte Vernetzung von Angebot und Nachfrage könnte ihn sogar komplett überflüssig machen. Ob das realistische Szenarien sind, welche Konsequenzen das für die bayerische Wirtschaft hätte und wie die Handlungsoptionen des Großhandels und seiner Kunden aussehen, analysiert die vorliegende Studie der IW Consult GmbH.

Im Kern zeigen die Ergebnisse, dass der Großhandel nach wie vor eine wichtige Funktion erfüllt und künftig auch erfüllen kann. Allerdings gibt es Unterschiede in der Binnen- und Außenwahrnehmung. In unserem gemeinsamen Interesse sollten wir die unterschiedlichen Perspektiven zusammenzuführen und die Digitalisierung im Wertschöpfungsnetzwerk aktiv aus Bayern heraus gestalten. Um das zu erreichen, müssen wir die vorhandenen Potenziale konsequenter ausschöpfen. Die Studie leistet einen wichtigen Beitrag dazu, die Möglichkeiten und Erwartungen besser sichtbar zu machen.

Es liegt an den Unternehmen, die aufgezeigten Chancen zu ergreifen und ihre Wertschöpfungsnetzwerke zukunftsfähig auszurichten. Die entscheidende Aufgabe des Staates sehen wir hingegen darin, einen innovationsfreundlichen Rahmen zu schaffen. Es geht nicht darum, internationale Konkurrenten zurückzudrängen, sondern es gilt, Kooperationen, digitale Vernetzung und Datenwirtschaft auf nationaler und europäischer Ebene zu erleichtern.

Bertram Brossardt
Hauptgeschäftsführer
vbw Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft

Die zukünftige Systemrelevanz des bayerischen Großhandels in einer digitalisierten Welt

Studie für den Landesverband Bayern
Großhandel · Außenhandel · Dienst-
leistungen e.V.

Gefördert durch das Bayerische
Staatsministerium für Wirtschaft,
Landesentwicklung und Energie
und der vbw – Vereinigung
der Bayerischen
Wirtschaft e.V.



Inhalt

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | Die Kernergebnisse | 6 |
| 2 | Auftrag und Methoden | 12 |
| 3 | Ausgangslage | 14 |
| 3.1 | Definitionen und Strukturen im Großhandel..... | 14 |
| 3.2 | Kerndaten des deutschen Großhandels | 16 |
| 3.3 | Digitalisierung und Unternehmensstrategien | 22 |
| 3.4 | Vergleich des Großhandels in Bayern und Deutschland..... | 30 |
| 3.5 | Der Großhandel – eine Branche mit Zukunftschancen..... | 32 |
| 4 | Der Großhandel in der Wertschöpfungskette | 35 |
| 4.1 | Funktionen des Großhandels..... | 35 |
| 4.2 | Beschaffungs- und Vertriebswege | 43 |
| 4.3 | Beschaffungs- und Vertriebskanäle | 47 |
| 4.4 | Wertschöpfungskette mit drei Akteuren..... | 54 |
| 5 | Trends und Treiber des Strukturwandels | 61 |
| 5.1 | Schlüsselfaktoren..... | 61 |
| 5.2 | Diskussion ausgewählter Schlüsselfaktoren | 65 |
| 5.2.1 | Digitale Technologien und Digitalisierung | 66 |
| 5.2.2 | Kundenfokussierung und Individualisierung..... | 68 |
| 5.2.3 | Plattformen und Marktmacht..... | 69 |
| | Exkurs Wettbewerbspolitische Bewertung von Plattformen | 77 |
| 5.2.4 | Weitere Schlüsselfaktoren | 81 |
| 5.2.5 | Fazit..... | 82 |
| 5.3 | Veränderung der Bewertung der Funktionen des Großhandels | 84 |
| 5.4 | Wandel der Beschaffungs- und Vertriebskanäle | 92 |
| 5.5 | Verschiebungen in der Wertschöpfungskette | 98 |
| 5.6 | Mögliche Veränderungen der Aufgabenteilung in der Wertschöpfungskette | 104 |
| 6 | Zukunftsszenarien..... | 111 |
| 6.1 | Definition | 111 |
| 6.2 | Eintrittswahrscheinlichkeiten | 115 |
| 6.3 | Chancen und Risiken..... | 116 |
| 6.4 | Bewertung des Kundenpotenzials | 120 |
| 6.5 | Gefahren für die Partner in der Wertschöpfungskette | 123 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abbildung 1-1: Einordnung und Bewertung der Szenarien..... | 11 |
| Abbildung 3-1: Dimensionen der Digitalisierung | 23 |
| Abbildung 3-2: Großhandel Bayern Digital-Index | 32 |
| Abbildung 3-3: Ableitungen für die zukünftige Entwicklung des Großhandels | 33 |
| Abbildung 4-1: Bedeutung des Großhandels aus Liefer- und Absatzsicht nach Funktionen | 41 |
| Abbildung 4-2: Eigen- und Fremdbewertung der Funktionen des Großhandels | 42 |
| Abbildung 4-3: Beschaffungs- und Absatzanteile des Großhandels nach Branchen und Typen | 47 |
| Abbildung 4-4: Wertschöpfungskette Großhandel | 55 |
| Abbildung 4-5: Anteile an den Beschaffungsvolumen im Drei-Akteure-Modell..... | 58 |
| Abbildung 5-1: Bewertung der Schlüsselfaktoren..... | 63 |
| Abbildung 5-2: Vergleichende Bewertung der Schlüsselfaktoren..... | 65 |
| Abbildung 5-3: Vor- und Nachteile des Großhandels gegenüber Plattformen | 74 |
| Abbildung 5-4: Plattformen und Wettbewerb | 76 |
| Abbildung 5-5: Zusammenfassende Bewertung der Trends und Anforderungen | 83 |
| Abbildung 5-6: Anforderungen an den Großhandel: Bayern versus Deutschland..... | 84 |
| Abbildung 5-7: Veränderung der Funktionen des Großhandels in fünf Jahren zu heute | 91 |
| Abbildung 5-8: Einschätzung der Aufgabenverlagerung im Drei-Akteure-Modell | 110 |
| Abbildung 6-1: Idealtypische Zukunftsszenarien | 112 |
| Abbildung 6-2: Einordnung und Bewertung der Szenarien..... | 118 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 3-1: Umsätze im deutschen Großhandel nach Bereichen | 16 |
| Tabelle 3-2: Kerndaten des deutschen Großhandels im Vergleich | 18 |
| Tabelle 3-3: Größenstruktur des Großhandels im Vergleich..... | 19 |
| Tabelle 3-4: Strukturdaten Beschäftigung..... | 20 |
| Tabelle 3-5: Innovationsgeschehen im Großhandel | 21 |
| Tabelle 3-6: Digitaler Reifegrad des deutschen Großhandels..... | 25 |
| Tabelle 3-7: Dimensionen der Digitalisierung | 27 |
| Tabelle 3-8: Produkte und Dienstleistungen nach Leistungsarten und Digitalität..... | 28 |
| Tabelle 3-9: Stellenwert datengetriebener Dienstleistungen für die Geschäftsmodelle | 29 |
| Tabelle 3-10: Bedeutung ausgewählter Faktoren für die Unternehmensstrategie | 30 |
| Tabelle 3-11: Kerndaten Bayern und Deutschland im Vergleich | 31 |
| Tabelle 4-1: Bewertung der Funktionen des Großhandels als Lieferant..... | 37 |
| Tabelle 4-2: Bewertung der Lieferantenfunktionen des Großhandels nach Typen | 38 |
| Tabelle 4-3: Bewertung der Funktionen des Großhandels als Kunde..... | 39 |
| Tabelle 4-4: Bewertung der Kundenfunktionen des Großhandels nach Typen | 40 |
| Tabelle 4-5: Beschaffungsstruktur nach Branchen | 44 |
| Tabelle 4-6: Beschaffungsstruktur nach ausgewählten Merkmalen..... | 45 |
| Tabelle 4-7: Absatzstruktur nach Branchen | 46 |

| | |
|---|-----|
| Tabelle 4-8: Absatzstruktur nach ausgewählten Branchen und Unternehmenstypen | 46 |
| Tabelle 4-9: Beschaffungskanäle nach Branchen und Unternehmenstypen | 49 |
| Tabelle 4-10: Nutzung der Beschaffungskanäle | 50 |
| Tabelle 4-11: Absatzkanäle nach Branchen und Unternehmenstypen | 51 |
| Tabelle 4-12: Nutzung der Absatzkanäle | 52 |
| Tabelle 4-13: Vergleich Beschaffungs- und Absatzkanäle Bayern und Deutschland | 53 |
| Tabelle 4-14: Vergleich Nutzung Beschaffungs- und Absatzkanäle Bayern und Deutschland | 54 |
| Tabelle 4-15: Verflechtungen der Beschaffungen im Drei-Akteure-Modell | 56 |
| Tabelle 4-16: Verflechtungen zwischen Großhandel, Unternehmen und Plattformen | 59 |
| Tabelle 4-17: Anteile an Beschaffungen nach verschiedenen Konzepten | 60 |
| Tabelle 5-1: Bewertung zukunftsrelevanter Thesen durch Großhandelsunternehmen | 66 |
| Tabelle 5-2: Trends und Anforderungen im Bereich Digitalisierung | 68 |
| Tabelle 5-3: Trends und Anforderungen im Bereich Kundenfokussierung | 69 |
| Tabelle 5-4: Trends und Anforderungen im Bereich Plattformen | 70 |
| Tabelle 5-5: Anforderungen an den Großhandel mit Blick auf die Digitalisierung | 82 |
| Tabelle 5-6: Veränderung der Bewertung des Großhandels aus Lieferantensicht | 86 |
| Tabelle 5-7: Veränderung der Bewertung des Großhandels aus Lieferantensicht nach Typen | 87 |
| Tabelle 5-8: Veränderung der Bewertung des Großhandels aus Absatzsicht | 88 |
| Tabelle 5-9: Veränderung der Bewertung des Großhandels aus Absatzsicht nach Typen | 89 |
| Tabelle 5-10: Beurteilung der Funktionen des Großhandels und in fünf Jahren | 90 |
| Tabelle 5-11: Veränderung der Beschaffungskanäle | 93 |
| Tabelle 5-12: Veränderung der Beschaffungskanäle nach Unternehmenstypen | 94 |
| Tabelle 5-13: Veränderung der Absatzkanäle | 96 |
| Tabelle 5-14: Veränderung der Absatzkanäle nach Unternehmenstypen | 97 |
| Tabelle 5-15: Vergleich Wandel der Beschaffungs- und Vertriebskanäle Bayern versus Deutschland | 98 |
| Tabelle 5-16: Veränderung der Bedeutung im Drei-Akteure-Modell in der Zukunft | 99 |
| Tabelle 5-17: Veränderung der Bedeutung im Drei-Akteure-Modell aus Sicht des Großhandels | 100 |
| Tabelle 5-18: Veränderung der Bedeutung im Drei-Akteure-Modell in der Zukunft nach Typen | 101 |
| Tabelle 5-19: Modellrechnung zur Veränderung der Marktanteile im Drei-Akteure-Modell | 103 |
| Tabelle 5-20: Marktanteile und Lieferstruktur nach Beschaffungskanälen | 104 |
| Tabelle 5-21: Chancen und Risiken in der Nutzung unterschiedlicher Wertschöpfungsketten aus Kunden- bzw. Lieferantensicht | 107 |
| Tabelle 6-1: Eintrittswahrscheinlichkeiten der verschiedenen Szenarien | 116 |
| Tabelle 6-2: Unternehmenstypen und Merkmale | 122 |
| Tabelle 6-3: Bewertung der Szenarien aus Sicht der Unternehmen | 126 |

1 Die Kernergebnisse

Die Studie soll die Bedeutung des Großhandels, aller anderen Unternehmen in der Wertschöpfungskette und der externen Marktplätze klären. Der Großhandel ist ein bedeutender Akteur. Die Unternehmen der Branche sind an gut einem Fünftel aller Vorleistungskäufe oder -verkäufe im B2B-Geschäft beteiligt. Zwei Drittel des Volumens entfallen auf die anderen Unternehmen und ein Zehntel auf externe Marktplattformen. Der Anteil an den Beschaffungsvolumen ist etwas geringer und beträgt heute knapp 18 Prozent. In Zukunft könnte der Großhandel jedoch an Bedeutung in der Wertschöpfungskette verlieren und Marktanteile einbüßen. Modellrechnungen zeigen, dass – ohne entsprechende Gegenmaßnahmen – ein Rückgang des Marktvolumens von einem Viertel bis zu einem Drittel des heutigen Niveaus erfolgen könnte. Die Gewinner würden externe Marktplattformen und der direkte Vorleistungshandel zwischen Unternehmen ohne Einschaltung von Intermediären sein. Diese Einschätzungen beruhen auf Befragungen der Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft¹ und den Einschätzungen der Großhandelsunternehmen selbst. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach Handlungsoptionen. Mögliche Entwicklungslinien werden in der Studie in Form von Szenarien diskutiert. Bevor auf diese Szenarien eingegangen wird, sollen die wichtigsten Studienergebnisse kurz vorgestellt und dabei gleichzeitig der vermutete Rückgang der Bedeutung des Großhandels in der Wertschöpfungskette begründet werden.

Kerndaten zum Großhandel in Deutschland und Bayern

Der Großhandel trägt 5 Prozent zur Bruttowertschöpfung in Deutschland bei und stellt 4,2 Prozent aller Arbeitsplätze. Er gehört zu den größeren Branchen und hat eine zentrale Funktion der Distribution von Waren und Dienstleistungen. Sehr deutlich wird dies anhand seines Anteils von gut einem Fünftel an dem gesamtwirtschaftlichen Produktionswert einschließlich der Berücksichtigung von Handelswaren. Die Bruttowertschöpfung des Großhandels ist in den letzten Jahren sehr stark und überdurchschnittlich gewachsen, die Zahl der Arbeitsplätze ist gegen den Trend der Gesamtwirtschaft fast konstant geblieben. Die Folge davon ist ein starker Produktivitätsanstieg. Diese Produktivität reicht heute an das Niveau des Verarbeitenden Gewerbes heran. Diese Ergebnisse sind im Großhandel in Bayern sehr ähnlich wie bundesweit zu beobachten.

Der Großhandel ist in Bayern und in Deutschland, stärker als der Durchschnitt der Wirtschaft, durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägt. Im Gegensatz zum Einzelhandel sind im Großhandel keine überdurchschnittlichen Anteile von Teilzeit- oder Frauenarbeitsplätzen zu beobachten. Diese Arbeitsplätze haben insgesamt ein überdurchschnittlich hohes Qualifikationsniveau. Insbesondere ist der Anteil der hoch qualifizierten Spezialisten höher als in der Gesamtwirtschaft. Das erklärt zumindest teilweise das hohe Produktivitätsniveau der Branche.

Deutlich unterdurchschnittlich ist die Digitalisierung im Großhandel. Nur jedes zehnte Unternehmen ist einer höheren digitalen Reifegradklasse zuzuordnen – in der Gesamtwirtschaft beträgt dieser Anteil 20 Prozent. Diese Einschätzung gilt auch für die digitale Vernetzung, den Anteil der digitalen Produkte und für die Verbreitung digitaler Geschäftsmodelle. Die Digitalisierung hat auch in den Strategien der

¹ Alle Branchen ohne Finanzwirtschaft, Wohnungs- und Grundstückswesen und den Agrarbereich. Diese Branchen waren in den Unternehmensbefragungen nicht einbezogen.

Unternehmen eine geringere Bedeutung als in den anderen Branchen. Unterschiede zwischen Bayern und Deutschland sind kaum feststellbar.

Funktionen des Großhandels

Die Unternehmen haben in einer Befragung insgesamt neun Funktionen des Großhandels aus Beschaffungs- und Absatzsicht mit Blick auf ihre Bedeutung bewertet. Diese Noten fallen eher durchschnittlich aus und liegen bei der Beschaffungssicht auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten in einem relativ engen Korridor von 46 bis 60 Punkten. Am höchsten bewertet werden die Funktionen Lagerhaltung, Produktveredelung und produktnahe Services. Für die Industrie, die Bauwirtschaft und das Handwerk sind die Funktionen des Großhandels in Summe bedeutender. Insgesamt schwächer wird die Bedeutung der Funktionen des Großhandels auf der Absatzseite bewertet. Das gilt fast durchgängig für alle Funktionen. Auf der Absatzseite bewerten die größeren Unternehmen, die Industrie und die weniger stark digitalisierten Unternehmen die Funktionen des Großhandels überdurchschnittlich.

Sehr auffällig sind die Unterschiede zwischen dieser Fremdsicht und der Eigenwahrnehmung der Großhandelsunternehmen. Der Großhandel bewertet seine Bedeutung deutlich höher, als seine Kunden es tun. Das gilt insbesondere für die warenbezogenen Funktionen und betrifft damit den Kernbereich der Aufgaben des Großhandels.

Akteure in der Wertschöpfungskette

Der Großhandel ist eine wichtige Beschaffungsquelle. 18,4 Prozent aller Einkäufe im B2B-Bereich erfolgen über den Großhandel. Überdurchschnittlich hoch sind die Anteile der gesellschaftsnahen Dienstleistungen, der Bauwirtschaft und des Handwerkes. Auch KMU beziehen große Anteile ihrer Beschaffungsvolumen vom Großhandel. Auf der Absatzseite sind die Anteile deutlich kleiner. Gut 8 Prozent aller Umsätze der Unternehmen werden über den Großhandel realisiert. Die Industrie und das Handwerk sind hier als Kunden deutlich wichtiger als Dienstleistungsunternehmen.

Bei den Beschaffungs- und Vertriebskanälen dominieren immer noch die klassischen nicht digitalen Kanäle. In den Beschaffungsmärkten laufen 67 Prozent der Transaktionen über diesen Kanal. Auf digital unterstützende klassische Beschaffungskanäle entfallen 15 Prozent des Volumens. Rund 7 Prozent sind den eigenen E-Commerce-Kanälen und gut 10 Prozent den Marktplätzen Dritter (Plattformen) zuzurechnen. Die Dienstleistungsunternehmen verkaufen oder kaufen mehr über digitale Kanäle als die Industrieunternehmen. Im Großhandel dominiert mit einem Anteil von knapp 72 Prozent, noch stärker als im Durchschnitt, der nicht digitale klassische Kanal. Der Großhandel kauft weniger als andere Branchen über eigene E-Commerce-Kanäle und Marktplätze Dritter. Auf der Absatzseite sind ähnliche Strukturen zu beobachten. Der Großhandel verkauft hingegen deutlich mehr über eigene E-Commerce-Kanäle als der Durchschnitt der Unternehmen, dafür aber weniger über externe Marktplätze.

Aus der Kombination von Beschaffungs- und Absatzwegen sowie den entsprechenden Kanälen können den drei Akteuren in der Wertschöpfungskette (Großhandel, Unternehmen, Marktplätze) Anteile an den Beschaffungsvolumen zugeordnet werden. Auf den Großhandel entfallen 17,7 Prozent aller Vorleistungslieferungen, auf die anderen Unternehmen 72 Prozent und die Marktplätze Dritter (Plattformen) gut 10 Prozent. Betrachtet man den gesamten Vorleistungshandel und berechnet die Anteile, an denen die drei Akteure als Verkäufer- oder Käuferseite beteiligt sind, ergeben sich andere Quoten. Auf den Großhandel entfallen 22 Prozent, auf die Unternehmen 68 Prozent und auf die Plattformen rund 10 Prozent.

Schlüsselfaktoren

In der Studie werden elf Schlüsselfaktoren untersucht, die maßgeblich die Zukunft bestimmen: Digitalisierung, Plattformen und Marktmacht, Kundenfokussierung und Individualisierung, Prozesseffizienz, digitale Kompetenzen, Hybridisierung und Tertiarisierung, neue Wettbewerber, Breitbandinfrastruktur, Globalisierung sowie das regulatorische und wirtschaftliche Umfeld.

Drei Schlüsselfaktoren sind aufgrund ihres disruptiven Potenzials aus Expertensicht besonders wichtig: Prozesseffizienz, Kundenfokussierung und Individualisierung sowie die Digitalisierung. Nach Ansicht der Experten ist nur der letzte Schlüsselfaktor neu – die beiden anderen prägen die Branche schon lange. Bei allen drei Themen attestieren die Experten eine hohe Gestaltung auf der Unternehmensebene. Sie sind deshalb insbesondere für strategische Entscheidungen sehr relevant. Fünf Schlüsselfaktoren (Plattformen und Marktmacht, die Hybridisierung und Tertiarisierung, neue Wettbewerber, digitale Kompetenzen und das wirtschaftliche Umfeld) haben eine mittlere Relevanz. Die Großhändler sehen das höchste Disruptionspotenzial in den Schlüsselfaktoren digitale Kompetenzen und Fachkräfte, Prozesseffizienz, Kundenfokussierung sowie in den digitalen Technologien. In einer mittleren Gruppe finden sich die Faktoren Plattformen und Marktmacht, Breitbandinfrastruktur sowie das wirtschaftliche Umfeld. Mit einer eher geringen Relevanz werden die Schlüsselfaktoren Globalisierung, regulatorisches Umfeld, Hybridisierung und Tertiarisierung sowie neue Wettbewerber eingeordnet.

Die Einordnung der Experten und der Großhandelsunternehmen, dass die Plattformen nur ein mittelhohes Disruptionspotenzial haben, ist überraschend. Dieser Schlüsselfaktor wird deshalb in der Studie neben der Digitalisierung und der Kundenfokussierung und Individualisierung näher beleuchtet.

Digitalisierung: Es herrscht eine breite Übereinstimmung im Großhandel, dass der Digitalisierungsgrad der Branche zunehmen wird. Partner des Großhandels sehen das sehr ähnlich. Auf der Absatz- und Beschaffungsseite erwartet man eine durchgehende Digitalisierung aller Prozesse sowie eine stärkere Einbindung von Kunden und Lieferanten². Allerdings bleibt eine große Gruppe von Skeptikern. Für über 60 Prozent der Unternehmen ist es wichtig, dass der Großhandel seine Prozesse durchgehend digitalisiert – für über ein Drittel hingegen nicht. Die Digitalisierung ermöglicht zwar durch Einsatz von KI und Algorithmen die Entwicklung neuer datenbasierter Geschäftsmodelle, die Partner des Großhandels richten diese Erwartungen in absehbarer Zeit jedoch noch nicht mehrheitlich an den Großhandel. Es geht nur um einfache grundlegende Formen der Digitalisierung.

Kundenfokussierung und Individualisierung: Der Trend zu mehr Kundenfokussierung und Individualisierung wird nach breiter Auffassung deutlich wichtiger werden. Der Großhandel muss dafür insgesamt transparenter mit Blick auf Preise und Verhalten werden. Das ist genauso richtig wie schwierig, denn bei der Transparenz hat der Großhandel Nachteile gegenüber Plattformen. Auch in diesem Bereich wird von der Mehrheit der Unternehmen keine „High-Level“-Digitalisierung, wie virtuelle Präsentationen oder Augmented Reality, gefordert. Allerdings bedeutet für einen Großteil der Unternehmen mehr Kundenfokussierung nicht gleichzeitig die Ausweitung der Funktionen des Großhandels oder die Übernahme der Organisation ganzer Wertschöpfungsketten. Nur für ein gutes Drittel gehört das zu den Anforderungskriterien an den Großhandel der Zukunft. Die Großhandelsunternehmen sehen das

² In der Studie wird immer wieder von Kunden und Lieferanten des Großhandels die Rede sein. Hierbei sind mit Kunden jene Unternehmen gemeint, an die der Großhandel seine Produkte und Dienstleistungen verkauft. Unter den Lieferanten fallen die Unternehmen, über die Großhandel selbst Produkte beschafft.

anders. Sie bewerten die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Großhandel sein Aufgabenspektrum erweitern und zum Organisator kompletter Wertschöpfungsketten werden kann.

Plattformen: Die Unternehmensbefragungen zeigen, dass die Bedeutung der eigenen E-Commerce-Kanäle und die der externen Marktplätze steigt. Die meisten Unternehmen wollen dafür externe Marktplattformen nutzen, aber mehrheitlich keine eigenen Plattformen aus- oder aufbauen. Die Unternehmen erwarten in Zukunft eher eine Vielzahl von konkurrierenden Plattformen als die Entstehung einer großen marktbeherrschenden Plattform im B2B-Bereich. Theoretische Argumente und die Einschätzung der Wettbewerbspolitik stützen diese Einschätzung. Die Großhandelsunternehmen sehen das allerdings anders. Sie erwarten in Zukunft wenige marktdominante Plattformen. Der Großhandel hat nach eigenen Einschätzungen bei den Themen Pricing, Transparenz, Skaleneffekte und Prozesseffizienz Nachteile gegenüber Plattformen. Der Großhandel wird in einer transparenten Welt mit völlig vergleichbaren Produkten kaum eine Überlebenschance haben. Er muss auf anderen Feldern seine Stärken ausspielen. Dazu zählen, Beratung und Service, Bündelung von Servicefunktionen, Logistik, Kundenzugang und Sortimentsgestaltung auszugleichen.

Verschiebungen in der Wertschöpfungskette

Die Unternehmen erwarten insgesamt eine starke Verschiebung der Beschaffungs- und Vertriebskanäle in Richtung E-Commerce und digital unterstützter Prozesse. Insbesondere bei den Dienstleistungen sollen die Marktanteile der externen Marktplätze Dritter sehr stark an Bedeutung gewinnen. Im Großhandel sind die gleichen Trends zu erwarten – allerdings werden sie deutlich ausgeprägter verlaufen als im Durchschnitt der anderen Branchen. Die Anteile in den klassischen nicht digitalen Beschaffungskanälen sinken von gut 67 Prozent heute auf nur 55 Prozent in fünf Jahren. Auf der Absatzseite ist eine ähnliche Entwicklung zu erwarten. Die Großhandelsunternehmen sehen diese Entwicklung noch ausgeprägter kommen.

Die Unternehmen erwarten, dass in dem Drei-Akteure-Modell die Online-Marktplätze und der direkte Handel zwischen Unternehmen an Bedeutung gewinnen und der Großhandel verlieren wird. Nur knapp 10 Prozent der befragten Unternehmen sehen eine wachsende Bedeutung des Großhandels, 37 Prozent hingegen eine fallende. Das entspricht einem Negativsaldo von -27 Prozent. Für Online-Marktplätze beträgt dieser Saldo +38 Prozentpunkte und für den Direkthandel +25 Prozentpunkte. Die Großhandelsunternehmen sehen die Entwicklung mit Blick auf ihre eigene Branche noch kritischer.

Aus diesen Verschiebungen innerhalb der Absatz- und Beschaffungskanäle und diesen Zukunftseinschätzungen der Bedeutung der drei Akteure lassen sich in der Modellrechnung die zukünftigen Marktanteile abschätzen, die zu Beginn dieser Zusammenfassung genannt sind. Der Großhandel wird zwischen 4,5 und knapp 6 Prozent Marktanteil verlieren. Das bedeutet einen Rückgang der Marktvolumen zwischen einem Viertel und einem Drittel. Die externen Marktplätze werden um 40 Prozent wachsen und der Direkthandel – je nach Ausgestaltung des Modells – seine Marktanteile moderat ausbauen und leicht reduzieren.

Die Funktionen des Großhandels verlieren in diesem Anpassungsprozess nicht wesentlich an Bedeutung. Auf der Absatzseite ist sogar mit einer leichten Zunahme zu rechnen. Allerdings sehen die Unternehmen – also die Kunden des Großhandels – eher in den klassischen warenbezogenen Funktionen eine zunehmende Bedeutung. Der Großhandel bewertet in einer Eigensicht die zukünftige Bedeutung seiner Funktionen auf der Absatzseite viel positiver als seine Kunden. Besonders groß sind diese Bewertungsunterschiede bei den produktnahen und produktunabhängigen Services und Dienstleistungen. Der Großhandel sieht hier seine Zukunft – seine Kunden sind gerade hier skeptisch.

Zukunftsszenarien

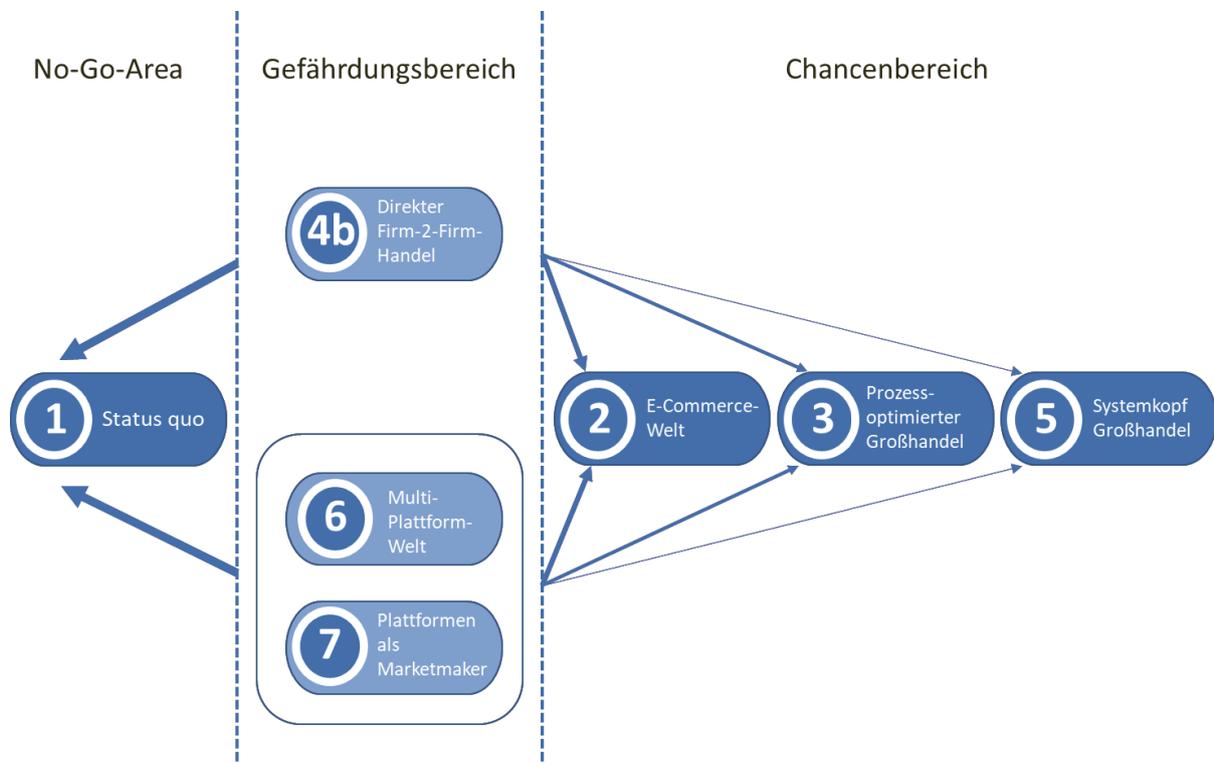
Obwohl einige Trends sehr eindeutig sind, lassen sich mögliche Zukunftsentwicklungen nur in Szenarien beschreiben. Es haben sich in den Experteninterviews und Befragungen der Unternehmen sechs mögliche Szenarien herausgebildet:

- ▶ **(1) Verharren im Status quo:** „Es bleibt alles beim Alten“, davon gehen nur sehr wenige aus. Je digitaler die Wirtschaft wird und umso mehr Transparenz durch datenbasierte Algorithmen möglich wird, umso weniger zukunftsfähig ist dieses Modell.
- ▶ **(2) E-Commerce-Welt:** Insbesondere bei standardisierten Produkten werden E-Commerce-Lösungen in den Beschaffungs- und Absatzsystemen ausgebaut. Für die Unternehmen des Großhandels und für die Experten aus diesem Bereich ist dies eine Option mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit.
- ▶ **(3) Prozessoptimierter Großhandel:** Der Großhandel optimiert und digitalisiert die Prozesse in den Unternehmen sowie zu seinen Zulieferern und Kunden merklich und über einfache E-Commerce-Lösungen hinaus und kann dadurch seine Rolle im klassischen Drei-Stufen-System stabilisieren. Diesem Szenario wird eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet.
- ▶ **(4) Direkter Firm-to-Firm-Handel:** Die Unternehmen bauen den direkten Handel von Beschaffungsgütern aus, beziehen aber nach wie vor den Großhandel dort ein, wo er seine Vorteile ausspielen kann. Der Großhandel selbst, aber auch die anderen Unternehmen rechnen diesem Szenario eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit zu.
- ▶ **(5) Systemkopf Großhandel:** Der Großhandel übernimmt in der Wertschöpfung die Verantwortung für größere Teile. Er organisiert in diesem Systemkopf-Szenario die gesamte Wertschöpfungskette. Dazu ist eine Ausweitung der Funktionen notwendig. Das gilt insbesondere für die Logistik, die Produktveredelung und für produktnahe und produktunabhängige Services (Qualitätssicherung, Marketing- und Absatzberatung, Marktforschung, Wartung, Garantien, Leistungsversprechen, Full-Service-Lösungen). Der Großhandel bietet komplexe und beratungsintensive Produkte an und nutzt eigene Plattformen zur Prozessoptimierung und Kostensenkung von weniger komplexen Produkten. Damit die Produktbündel für die Kunden attraktiv genug sind und der Großhandel zum Anbieter von Komplettlösungen avancieren kann, muss er einen sehr hohen Digitalisierungsgrad erreichen. Alle Akteure räumen diesem Szenario hohe bis sehr hohe Chancen ein.
- ▶ **(6) Multi-Plattformen-Welt:** Unter der Annahme einer hohen Digitalisierung aller Akteure könnten KI-basierte Systeme und Algorithmen dazu führen, dass heterogene Leistungsbündel vergleichbarer und damit transparenter werden. Dies würde Plattformen Matchmaking-Gelegenheiten bieten und den traditionellen Großhandel bedrohen. Diese Entwicklung ist möglich und zum Teil heute schon angelegt. In diesem Szenario wird der Großhandel ohne entsprechende Gegenstrategien einen Bedeutungsverlust erfahren. Dieses Szenario hat eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit.

Chancen und Risiken der Zukunftsszenarien

Abbildung 1-1: Einordnung und Bewertung der Szenarien

Zentrales Studienergebnis



Quelle: Eigene Darstellung (identisch mit Abbildung 6-2)

Für den Großhandel ist der Status quo eine No-Go-Area, die keine Entwicklungsmöglichkeit bietet. Der Firm-to-Firm-Handel und die Multi-Plattform-Welt sowie Plattformen als Marketmaker bedrohen den Großhandel sehr stark. Die Abwanderung von Kunden und Marktanteilen muss verhindert oder zumindest so gering wie möglich gehalten werden. E-Commerce-Strategien helfen dabei und sind eine mögliche Antwort. Sie haben aber Nachteile in der Skalierbarkeit und stehen in starker Konkurrenz zu den Plattformen. Diese Strategien müssen um eine Prozessoptimierung des Großhandels ergänzt werden. Dazu sind eine durchgehende Digitalisierung und insbesondere eine Vernetzung mit Kunden und Lieferanten notwendig. Davon ist der Großhandel heute noch weit weg. In einem solchen Szenario wären Großhändler wettbewerbsfähiger gegenüber Firm-to-Firm-Beschaffungssystemen. Am weitesten weg von dem Gefährdungsbereich liegt das Szenario „Systemkopf Großhandel“. Voraussetzung dafür sind neben einer durchgehenden Digitalisierung der Prozesse notwendige Funktionserweiterungen. Diese wiederum erfordern den Einsatz von KI-basierten Methoden und Instrumenten. Der Großhandel wird sich bei den Geschäftsmodellen, die hinter den Szenarien 2, 3 und 5 stecken, nicht auf die Unternehmen stützen können, die dem Großhandel eine wachsende Bedeutung zuordnen. Der Großhandel muss in den „Revieren wildern“, die ihm gerade keine guten Zukunftsaussichten einräumen. Er muss durch Digitalisierung und den Aufbau eigener Marktplattformen die Geschäftsmodelle hinter den Szenarien 4 und 6 angreifen. Voraussetzung dafür sind wiederum hocheffiziente Prozesse und ein sehr gut qualifiziertes Fachpersonal.

2 Auftrag und Methoden

Der Landesverband Bayern Großhandel · Außenhandel · Dienstleistungen e.V. und die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) haben die IW Consult mit einer wissenschaftlichen Studie zur Systemrelevanz des Großhandels beauftragt. Diese Studie wird vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie und von der vbw gefördert.

Das Projekt zielt nicht nur auf die Analyse der zukünftigen Funktion und Rolle des Großhandels ab, sondern soll die gesamte gewerbliche Wertschöpfungskette in den Blick nehmen. Im Vordergrund stehen die Veränderungspotenziale, Chancen sowie Risiken durch die Digitalisierung und Plattformisierung der Wirtschaft. Im Zentrum der Studie stehen Antworten auf drei Fragen:

- ▶ Welche disruptiven Umwälzungen durch die Digitalisierung und die Plattformökonomie sind bereits erkennbar und wie werden sich diese in den nächsten Jahren entwickeln?
- ▶ Was sind daraus abgeleitet wahrscheinliche Zukunftsszenarien und welche positiven und negativen Folgen hätten diese für die bayerische Wirtschaft?
- ▶ Welche Handlungsempfehlungen können daraus für den Großhandel und die damit verbundene Wertschöpfungskette abgeleitet werden?

Um diese Fragen zu beantworten, wird auf verschiedene Quellen zurückgegriffen, wobei das IW-Zukunftspanel (2020) die bedeutendste Unternehmensbefragung darstellt. Die bayerischen Großhandelsunternehmen wurden in einer separaten Befragung zum Großhandel im Zeichen von Digitalisierung und Plattformökonomie befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung ergänzen die Daten des IW-Zukunftspanels und helfen insbesondere, Unterschiede in der Eigen- und Fremdwahrnehmung zwischen Großhandelsunternehmen und deren Geschäftspartnern herauszuarbeiten. Eine weitere wichtige Quelle stellen die Experteninterviews dar. Im Auftrag der IW Consult wurden zwölf Experten aus den Bereichen Großhandel, Marktplätze und Plattformen zum Großhandel und zu ausgewählten Schlüsselfaktoren und Zukunftsszenarien befragt. Außerdem wurde auf die Daten des IW-Zukunftspanels (2018) und des IW-Personalpanels (2018) sowie amtliche (zum Beispiel Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung) und frei verfügbare Statistiken (Mannheimer Innovationspanel) ergänzend zurückgegriffen. Auf qualitativer Ebene wurde aktuelle Plattform-Literatur mit der Fragestellung dieser Studie verknüpft.

Der Aufbau der Studie ist wie folgt: Kapitel 3 beschreibt die Ausgangslage der Wertschöpfungskette des Großhandels. Dabei werden neben den Kerndaten und Strukturen des Großhandels Digitalisierungs- und Unternehmensstrategien untersucht. Zudem wird der Großhandel in Bayern mit dem bundesweiten Großhandel verglichen. Kapitel 4 untersucht die Bedeutung des Großhandels und seiner Funktionen in der Wertschöpfungskette. Da es diesbezüglich kaum amtliche Statistiken gibt, wird stark auf die Unternehmensbefragung des IW-Zukunftspanels und die separate Großhandelsbefragung zurückgegriffen. Die vorliegenden Daten werden sowohl anzahlgewichtet hochgerechnet und analysiert als auch umsatzgewichtet hochgerechnet und mit den Daten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung verknüpft. Da die Kenntnis der Beschaffungs- und Vertriebswege sowie -kanäle entscheidend für die Beurteilung der Bedeutung des Großhandels in den Wertschöpfungsketten ist, werden Antworten zu diesen Fragen zuerst ausgewertet. Anschließend kann die Bedeutung der Akteure in der für den Großhandel relevanten Wertschöpfungskette untersucht werden. Kapitel 5 analysiert die Trends und Treiber des bevorstehenden Strukturwandels. Ausgewählte Schlüsselfaktoren werden auf ihr disruptives Potenzial hin untersucht und die veränderte Bedeutung der Funktionen und Kanäle des Großhandels werden hinsichtlich einer sich verschiebenden Wertschöpfungskette diskutiert. In Kapitel 6

Zukunft Großhandel

werden die möglichen Zukunftsszenarien anhand ihrer Bedeutung für den Großhandel zusammengefasst und Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie resultierende Chancen und Risiken identifiziert. Kapitel 7 liefert auf Basis der vorangegangenen Analyse Handlungsempfehlungen für den Großhandel.

In dieser Studie sind die Effekte durch die Corona-Krise nicht berücksichtigt, obwohl die Befragungen zum Teil in der Lockdown-Phase durchgeführt wurden.

3 Ausgangslage

3.1 Definitionen und Strukturen im Großhandel

Der Großhandel ist ein wichtiges Bindeglied zwischen Herstellern von Waren und Dienstleistungen und den Verwendern dieser Güter. Die Unternehmen des Großhandels kaufen diese Güter ein und stellen sie unverändert, modifiziert oder ergänzt um ein Servicebündel ihren Kunden aus den Bereichen Einzelhandel, Gastgewerbe, Handwerk, Industrie oder anderen Dienstleistungsunternehmen bereit. Im Regelfall nimmt der Großhandel im Beschaffungssystem eine Position zwischen den Produzenten und den Endverwendern ein. Das Großhandelsgeschäft ist deshalb hauptsächlich im B2B- und weniger im B2C-Bereich zu verorten. Der Großhandel hat in dem Beschaffungssystem viele Aufgaben:

- ▶ warenbezogene Funktionen (unter anderem Lagerhaltung, Sortimentsgestaltung, Produktveredelungen)
- ▶ transaktionsbezogene Funktionen (Finanzierung, Marktöffnung, Erschließung neuer Märkte und Vertriebskanäle)
- ▶ sonstige Funktionen (Marketing-Unterstützung, produktnahe oder produktunabhängige Servicepakete und Dienstleistungen)

Die Bewertung der Bedeutung dieser Funktionen heute und ihrer voraussichtlichen Entwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Studie, wobei sowohl die Sichtweise der Kunden des Großhandels als auch die der Branche selbst betrachtet wird (siehe Kapitel 4). Zu berücksichtigen sind dabei die verschiedenen Vertriebswege, die von klassischen nicht digitalen Formen bis zum Einsatz von Plattformen und Marktplätzen reichen.

In der amtlichen Statistik gehört der Großhandel dem Sektor G (Handel sowie Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen) an. Dabei werden drei Untergruppen unterschieden:

- ▶ Großhandel einschließlich Instandhaltung/Reparatur von Kfz (WZ 45)
- ▶ Großhandel ohne Kfz-Handel (WZ 46)
- ▶ Einzelhandel (WZ 47)

Gegenstand der Studie ist nur der Großhandel, wie durch den Wirtschaftszweig 46 abgegrenzt. Die wesentlichen statistischen Quellen zur Analyse des Großhandels sind:

- ▶ die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (VGR)
- ▶ die Umsatzsteuerstatistik
- ▶ die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit
- ▶ das Unternehmensregister
- ▶ spezifische Großhandelsstatistiken

Einige wichtige Kennziffern sind in der VGR nur auf der Ebene des Sektors G und nicht für den WZ 46 (Großhandel ohne Kfz) verfügbar. Die nachstehende Analyse zeigt, dass statistische Daten auf dem Aggregationsniveau des Sektors G ungeeignet sind, um den Großhandel zu beschreiben. Hinzu kommt, dass viele Strukturdaten und Informationen durch die amtliche Statistik nicht bereitgestellt werden.

Deshalb sind ergänzende Primärerhebungen notwendig. In dieser Studie wurden deshalb die Kunden des Großhandels aus den Bereichen Industrie, Handwerk und unternehmensnahe Dienstleistungen sowie die Großhandelsunternehmen selbst befragt (siehe Anhang, wird nachgeliefert).

Die Handelsstatistik (Statistisches Bundesamt, 2020) weist für das Jahr 2018 bundesweit rund 144.200 Großhandelsunternehmen mit einem Umsatz von knapp 1.326 Milliarden Euro aus (Tabelle 3-1). Diese Gesamtgrößen teilen sich auf in Handelsvermittlung, den Produktionsverbindungs- und Konsumverbindungshandel. Bei den Umsätzen dominiert mit einem Anteil von 55 Prozent der Produktionsverbindungshandel. Dort stehen die Handelsbeziehungen mit den Herstellern von Gütern und Dienstleistungen im Vordergrund, die in den Produktionsprozessen als Vorleistungen (Rohstoffe, Materialien, Vorprodukte, Maschinen, Anlagen und Ausrüstungen) Verwendung finden. Auf den Konsumverbindungshandel entfallen gut 44 Prozent der Umsätze. Dort steht der Handel mit Endverbrauchsgütern der Konsumenten (unter anderem Nahrungs- und Genussmittel, Geräte für private Haushalte) im Zentrum. Die Handelsvermittlung spielt bei den Umsätzen mit einem Anteil von 0,7 Prozent eine untergeordnete Rolle, obwohl 22 Prozent aller Großhandelsunternehmen diesem Bereich zuzuordnen sind.

In einer vertiefenden Sicht werden der Produktions- und der Konsumgütergroßhandel in der amtlichen Statistik nach Produktbereichen untergliedert. In dieser Systematik ist sehr tief untergliedert und sehr detailliert beschrieben, welche Produktgruppen im Großhandel umgeschlagen werden. Durch eine Zuordnung von Produktgruppen werden der Produktions- und Konsumverbindungshandel definiert. Auf Basis der Abstufung der WZ-Viersteller-Ebene entfallen auf die zwölf nachstehenden Gütergruppen zwei Drittel der Umsätze des Großhandels:

- ▶ Brennstoffe und Mineralöl
- ▶ Pharmazeutische Erzeugnisse und medizinische Geräte
- ▶ Sonstige Maschinen und Ausrüstungen
- ▶ Erze, Metalle und Metallhalbzeug
- ▶ DV-Geräte, Software
- ▶ Holz, Baustoffe und Sanitärbedarfe
- ▶ Metallwaren für Bau und Industrie
- ▶ Nahrungs- und Genussmittel, Getränke, Tabak
- ▶ Elektrische Bauteile und Telekommunikation
- ▶ Sonstige Gebrauchs- und Verbrauchsgüter
- ▶ Sonstige Nahrungs- und Genussmittel
- ▶ Chemische Erzeugnisse

Diese Liste zeigt die Breite des Produktprogramms des Großhandels. Die Analyse in dieser Studie erfolgt allerdings nicht auf diesem Detaillierungsgrad, weil übergreifende Fragestellungen im Vordergrund stehen, die nahezu alle Großhandelsunternehmen betreffen.

Tabelle 3-1: Umsätze im deutschen Großhandel nach Bereichen

Daten der Handelsstatistik für 2018

| | Unternehmen | Umsatz |
|---|--------------------|----------------|
| | in 1.000 | Mrd. Euro |
| Handelsvermittlung | 32,3 | 9,6 |
| Produktionsverbindungshandel | 62,6 | 730,4 |
| Konsumtionsverbindungshandel | 49,3 | 585,6 |
| Großhandel gesamt | 144,2 | 1.325,6 |
| Schwerpunkte nach Produkten | | |
| Agrarprodukte | 5,8 | 52,6 |
| Ernährung, Getränke | 15,4 | 230,4 |
| Ge- und Verbrauchsgüter | 30,3 | 279,0 |
| Geräte der IK-Technik | 5,9 | 121,0 |
| Maschinen und Ausrüstungen | 22,9 | 142,6 |
| Sonstige Produkte | 28,0 | 414,1 |
| Ohne Schwerpunkt | 3,6 | 76,2 |
| Großhandel ohne Handelsvermittlung | 111,9 | 1.316,0 |

Quelle: Statistisches Bundesamt (2020); eigene Berechnung

3.2 Kerndaten des deutschen Großhandels

Bedeutung des Großhandels in der Gesamtwirtschaft

Der Großhandel ist eine volkswirtschaftlich bedeutende Branche. Die Bruttowertschöpfung (BWS) betrug bundesweit im Jahr 2019 rund 155 Milliarden Euro. Das sind deutschlandweit 5,0 Prozent der gesamten Wertschöpfung. Die Branche ist damit größer als der Einzelhandel (3,5 Prozent) und zudem quantitativ bedeutender als die Automobilindustrie, der Maschinenbau, die Bauwirtschaft oder der gesamte Bereich Information und Kommunikation, deren Wertschöpfungsanteile kleiner als 5 Prozent sind. Im Großhandel sind knapp 1,9 Millionen Erwerbstätige beschäftigt. Das entspricht einem Anteil von 4,2 Prozent. Auch hier zählt der Großhandel zu den größeren Branchen und hat beispielsweise mehr als doppelt so viele Beschäftigte wie die Automobilindustrie. Er erreicht allerdings nicht die Bedeutung des Einzelhandels als Arbeitgeber.

Der Großhandel hat einen Anteil von 4,4 Prozent an dem gesamtwirtschaftlichen Produktionswert³. Berücksichtigt man bei dieser Betrachtung auch die Handelsware, steigt der Anteil des Großhandels

³ Die Produktionswerte der Unternehmen stellen den Wert der Verkäufe von Waren und Dienstleistungen aus eigener Produktion an andere Wirtschaftseinheiten, vermehrt um Bestandsänderung und selbst erstellte Anlagen, dar. Die Differenz zwischen dem Produktionswert und allen bezogenen Vorleistungen einer Branche ergibt die Bruttoschöpfung. In der VGR werden Produktionswerte zunächst ohne Handelsware ausgewiesen und die Werte mit Handelsware nachrichtlich ergänzt. Für den Zweck der Studie sind Produktionswerte mit Handelsware das konzeptionell angemessene Instrument, weil dieser Wert am ehesten den in anderen Statistiken ausgewiesenen Umsätzen des Großhandels entspricht. Handelswaren sind Güter und Dienstleistungen, die nahezu unverändert eingekauft und verkauft werden. Bei der Berechnung der Produktionswerte ohne Handelsware werden die Handelsaktivitäten nur in Höhe des Dienstleistungsentgeltes (Handelsmarge) gebucht.

auf knapp 15 Prozent. Handelswaren sind Güter oder Dienstleistungen, die nahezu unverändert eingekauft und wieder verkauft werden. Die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (VGR) weist für den Großhandel im Jahr 2018 einen Produktionswert mit Handelsware in Höhe von 1.310 Milliarden Euro aus. Dieser Wert ist etwas geringer als die Umsätze der Handelsstatistik (1.325 Euro)⁴. Das sind konzeptionelle Erfassungsunterschiede, die sich insbesondere durch die Berücksichtigung von Bestandsunterschieden ergeben. Der Produktionswert mit Handelsware ist der bestverfügbare Indikator, wenn die Bedeutung des Großhandels im Vergleich zu anderen Branchen auf Basis der Daten der VGR gemessen werden soll.

Der Produktionswert mit Handelsware ist ebenfalls ein erster wichtiger Indikator, der die Bedeutung des Großhandels in den Beschaffungsnetzwerken und letztlich in der „Wertschöpfungskette Großhandel“ beschreibt. Aber noch wichtiger für die Beschreibung der Bedeutung des Großhandels ist der Anteil an den Beschaffungsvolumen. Dieser kann mit den Vorleistungsbezügen einschließlich Handelsware gemessen werden. Der Anteil des Großhandels an dieser Größe beträgt 20,2 Prozent. Kurz: Gut jeder fünfte Euro Beschaffungsvolumen läuft in Deutschland unter Einbeziehung des Großhandels.

Der Großhandel hat unter Einbeziehung der Handelsware mit 88 Prozent eine extrem hohe Vorleistungsquote. Von jedem Euro Umsatz entfallen fast 90 Cent auf Einkäufe von Handelswaren oder Vorprodukten. Nur der Einzelhandel hat eine ähnliche Vorleistungsquote. Gesamtwirtschaftlich liegt diese Quote bei 65 Prozent.

Der Großhandel hat eine überdurchschnittlich hohe Produktivität, die sehr vereinfacht als nominale Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen gemessen werden kann. Diese Kopf-Produktivität liegt 2019 mit 81.800 Euro deutlich über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt (68.600 Euro) und erreicht fast das Niveau des Verarbeitenden Gewerbes (85.000 Euro)⁵. Auf Stundenbasis gerechnet⁶ werden die Unterschiede zwischen dem Großhandel und der Industrie eher kleiner. Das liegt insbesondere an der höheren Teilzeitquote im Großhandel (15 Prozent) im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe (10 Prozent). Die geringere Wochenarbeitszeit in der Industrie (36,1 Stunden gegenüber 37,8 Stunden im Großhandel) gleicht dies nicht aus. Auf Kopfbasis ist die Produktivität im Verarbeitenden Gewerbe um 4,4 Prozent höher als im Großhandel – auf Stundenbasis sind es bei dieser Überschlagsrechnung nur noch gut 2 Prozent.

Der Großhandel gehört auch zu den Branchen, die überdurchschnittlich hohe Löhne zahlen. Die Arbeitnehmerentgelte je Arbeitnehmer liegen im Großhandel bei 53.400 Euro. In der Gesamtwirtschaft sind es nur 44.900 Euro. Im Verarbeitenden Gewerbe sind die Löhne (58.300 Euro) noch etwas höher als im Großhandel. Das ist insgesamt ein wichtiger Befund: Der Großhandel in Deutschland ist eine Hochproduktivitäts- und eine Hochlohnbranche. Sie ist strukturell eher mit der Industrie oder einer wissensintensiven Dienstleistung als mit dem Einzelhandel vergleichbar. Deshalb ist die Zusammenfassung des Großhandels und des Einzelhandels in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung eher irreführend.

⁴ In den letzten zehn Jahren weichen Umsätze und Produktionswerte mit Handelsware im Korridor von +5 Prozent bis -5 Prozent voneinander ab.

⁵ Die Daten für 2018 und 2019 sind für den Großhandel und den Einzelhandel aus der Entwicklung der Obergruppe „Handel, einschließlich Kfz-Großhandel“ geschätzt. Die grundlegenden Befunde gelten auch für 2017. In diesem Referenzjahr lag die Produktivität im Großhandel bei 78.200 Euro und in der Gesamtwirtschaft waren es 66.000 Euro. Das Verarbeitende Gewerbe erreichte eine Produktivität von 87.900 Euro, die deutlicher als 2019 über dem Wert des Großhandels liegt.

⁶ In der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung werden für den Großhandel keine Arbeitsvolumen (geleistete Arbeitsstunden pro Jahr) ausgewiesen; sie werden mit den Daten des Kfz-Großhandels und dem Einzelhandel zusammengefasst.

Der Großhandel in Deutschland hat in den letzten Jahren eine Erfolgsgeschichte geschrieben und ist deutlich stärker gewachsen als die Gesamtwirtschaft. Die nominale Bruttowertschöpfung hat im Großhandel zwischen 2010 und 2019 um fast 45 Prozent zugelegt; in der Gesamtwirtschaft waren es nur 35 Prozent. Völlig unterschiedlich verlief allerdings die Entwicklung der Beschäftigung. Sowohl die Zahl der Erwerbstätigen als auch die der Arbeitnehmer ist im Großhandel in diesem Zeitraum kaum gewachsen. In der Wirtschaft insgesamt haben die Erwerbstätigen um 10,3 Prozent und die Zahl der Arbeitnehmer sogar um 12,5 Prozent zugelegt. Daraus erklärt sich auch das enorm hohe Produktivitätswachstum im Großhandel. Die Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen ist von 2010 bis 2019 um gut 41 Prozent gestiegen – in der Gesamtwirtschaft waren es nur etwa 22 Prozent.

Tabelle 3-2: Kerndaten des deutschen Großhandels im Vergleich

Daten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung für 2019¹⁾

| | Großhandel | Einzelhandel | Verarb. Gewerbe | Dienst- leistungen | Gesamt |
|--|------------|--------------|--------------------|-----------------------|--------|
| Anteile an Gesamt in Prozent | | | | | |
| Bruttowertschöpfung | 5,0 | 3,5 | 21,2 | 69,5 | 100,0 |
| Produktionswert | 4,4 | 3,2 | 30,6 | 58,9 | 100,0 |
| Vorleistungen mit HW | 20,2 | 8,5 | 27,1 | 58,1 | 100,0 |
| Erwerbstätige | 4,2 | 7,2 | 17,1 | 74,6 | 100,0 |
| Arbeitnehmer | 4,3 | 7,1 | 18,3 | 74,3 | 100,0 |
| Einkommen | 5,1 | 4,3 | 23,8 | 68,9 | 100,0 |
| Quoten in Prozent | | | | | |
| Vorleistungsquote | 43,9 | 46,2 | 65,9 | 41,8 | 50,7 |
| Vorleistungsquote HW | 88,2 | 81,9 | 70,2 | 60,6 | 64,8 |
| Einkommen je AN | 53,4 | 27,1 | 58,3 | 41,6 | 44,9 |
| Produktivität | 81,8 | 33,3 | 85,0 | 64,0 | 68,6 |
| Wachstum 2010 bis 2019 in Prozent | | | | | |
| Bruttowertschöpfung | 44,5 | 33,9 | 30,5 | 35,3 | 34,7 |
| Erwerbstätige | 2,3 | 2,3 | 8,7 | 11,2 | 10,3 |
| Arbeitnehmer | 3,7 | 6,8 | 9,8 | 13,3 | 12,5 |
| Einkommen je AN | 32,5 | 29,7 | 24,2 | 28,7 | 26,7 |
| Produktivität | 41,3 | 30,9 | 20,1 | 21,7 | 22,2 |

1) Daten für 2019 teilweise geschätzt

Abkürzungen: H = Handel; AN = Arbeitnehmer

Quelle: Statistisches Bundesamt (2019); eigene Berechnung

Größenstruktur

Eine Auswertung des deutschen Unternehmensregisters zeigt, dass der Großhandel stärker als andere Branchen mittelständisch geprägt ist. Das gilt nicht für die Verteilung der Unternehmen auf Größenklassen, wohl aber mit Blick auf die Beschäftigungsanteile und Umsätze:

- ▶ Bei der Zahl der Unternehmen entfallen 0,5 Prozent aller Großhandelsunternehmen in die Größenklasse von Unternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten. Das entspricht in etwa dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt. Nur im Verarbeitenden Gewerbe ist dieser Anteil mit 2,2 Prozent signifikant größer.

- ▶ Bei der Beschäftigtenstruktur zeigen sich Unterschiede. Gut ein Drittel aller SV-Beschäftigten (SVB) arbeitet im Großhandel in Unternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten. In der Gesamtwirtschaft liegt dieser Anteil bei gut 47 Prozent, im Einzelhandel bei gut 50 Prozent und im Verarbeitenden Gewerbe sogar bei etwa 60 Prozent.
- ▶ Das gleiche Bild zeigt sich bei den Umsätzen. Auch dort haben die größeren Unternehmen im Großhandel einen geringeren Umsatzanteil als im Durchschnitt aller Branchen.

Tabelle 3-3: Größenstruktur des Großhandels im Vergleich
Unternehmensregister, Deutschland 2019¹⁾; Angaben in Prozent

| Beschäftigungsgrößenklassen | Großhandel | Einzelhandel | VerGew | Dienstl. | Gesamt |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------|----------|--------|
| | Unternehmen | | | | |
| Bis 4 Beschäftigte | 74,9 | 82,4 | 57,9 | 80,6 | 79,9 |
| 5 bis 19 Beschäftigte | 16,2 | 13,6 | 23,1 | 14,6 | 14,5 |
| 20 bis 49 Beschäftigte | 5,4 | 2,8 | 9,1 | 3,0 | 3,3 |
| 50 bis 249 Beschäftigte | 3,1 | 1,0 | 7,7 | 1,5 | 1,9 |
| 250 und mehr Beschäftigte | 0,5 | 0,2 | 2,2 | 0,2 | 0,4 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| | Beschäftigte | | | | |
| Bis 4 Beschäftigte | 3,0 | 5,0 | 0,8 | 4,5 | 3,6 |
| 5 bis 19 Beschäftigte | 15,5 | 18,4 | 6,6 | 17,9 | 15,3 |
| 20 bis 49 Beschäftigte | 16,7 | 12,8 | 8,2 | 12,5 | 11,7 |
| 50 bis 249 Beschäftigte | 30,8 | 13,5 | 24,0 | 21,0 | 22,2 |
| 250 und mehr Beschäftigte | 34,0 | 50,3 | 60,4 | 44,2 | 47,1 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| | Umsatz | | | | |
| Bis 4 Beschäftigte | 11,0 | 8,4 | 1,7 | 7,4 | 5,0 |
| 5 bis 19 Beschäftigte | 11,4 | 5,8 | 2,3 | 6,1 | 4,6 |
| 20 bis 49 Beschäftigte | 12,2 | 6,5 | 8,4 | 11,5 | 10,3 |
| 50 bis 249 Beschäftigte | 27,8 | 25,9 | 37,1 | 20,7 | 27,2 |
| 250 und mehr Beschäftigte | 37,6 | 53,4 | 50,5 | 54,3 | 52,9 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

1) Gesamtwirtschaft ohne Agrarwirtschaft

Quelle: Statistisches Bundesamt (2020); eigene Berechnung

Damit kann als Fazit festgehalten werden, dass der Großhandel in Deutschland stärker von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt ist als die Wirtschaft insgesamt. Das Bild verändert sich nicht, wenn als Grenze für KMU ab 500 Mitarbeitern festgelegt wird. Bei den Beschäftigten beispielsweise entfallen im Großhandel knapp 24 Prozent aller SVB auf diese Größenklasse. In der Gesamtwirtschaft liegt dieser Anteil bei 38 Prozent. Sehr große Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten sind im Großhandel wie in der gesamten Wirtschaft eher selten. Das Unternehmensregister weist bundesweit nur 105 Großhandelsunternehmen in dieser Größenklasse aus. Auf sie entfallen dennoch immerhin gut 16 Prozent der Umsätze.

Beschäftigten- und Qualifikationsstruktur

Die Bundesagentur für Arbeit weist zum Stichtag 01.09.2019 für den Großhandel in Deutschland rund 1,43 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aus. Das sind 4,2 Prozent aller SVB. Dieser Anteil korrespondiert mit dem Anteil des Großhandels an der Zahl der Arbeitnehmer aus der VGR (Tabelle 3-2). Die Tabelle 3-4 zeigt einige Kerndaten zur Beschäftigten- und Qualifikationsstruktur des Großhandels im Vergleich zu anderen Branchen:

- ▶ Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten ist mit 15,5 Prozent deutlich geringer als in der Gesamtwirtschaft. Das gilt insbesondere bei einem Vergleich mit dem Einzelhandel.
- ▶ Der Großhandel ist eine Branche, in der die Frauenquote unter dem Durchschnitt liegt. Gut 65 Prozent der SVB sind Männer; in der Gesamtwirtschaft liegt dieser Anteil bei 54 Prozent.
- ▶ Wichtiger ist ein Blick auf die Arbeitsplätze nach Anforderungsniveau. Im Großhandel werden relativ wenige Helfer, aber mit 19,1 Prozent deutlich mehr Spezialisten als in der Gesamtwirtschaft (12,7 Prozent) eingesetzt. Der Anteil der SVB mit einem sehr hohen Anforderungsniveau (Spezialisten und Experten) ist mit 29,8 Prozent überdurchschnittlich. Dieser Anteil ist sogar höher als im Verarbeitenden Gewerbe. Das ist ein wesentlicher Indikator für die Produktivität der Branche, die in den letzten Jahren stark gewachsen ist und fast das Niveau des Verarbeitenden Gewerbes erreicht (siehe die Ausführungen zur Tabelle 3-2).
- ▶ Die Produktivität spiegelt sich auch im Qualifikationsniveau wider. Der Anteil der Beschäftigten ohne beruflichen Abschluss ist unter- und der mit einem entsprechenden Abschluss überdurchschnittlich hoch.
- ▶ Allerdings ist die Ausbildungsquote im Großhandel mit einem Anteil von 4,2 Prozent an allen SVB unterdurchschnittlich (4,9 Prozent). Die Quote ist auch deutlich niedriger als die im Einzelhandel oder in der Industrie.

Tabelle 3-4: Strukturdaten Beschäftigung

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland, September 2019, Angaben in Prozent

| | Großhandel | Einzelhandel | VerGewerbe | Dienstl. | Gesamt |
|---------------------------|------------|--------------|------------|----------|-------------|
| Anteil Teilzeit | 15,5 | 43,9 | 10,1 | 35,7 | 28,5 |
| Anteil Frauen | 34,8 | 68,7 | 25,4 | 46,1 | 46,1 |
| Anforderungsniveau | | | | | |
| Helfer | 13,1 | 17,5 | 14,7 | 15,3 | 15,4 |
| Fachkraft | 57,1 | 55,6 | 58,3 | 56,9 | 58,0 |
| Spezialist | 19,1 | 10,4 | 15,0 | 12,4 | 12,7 |
| Experte | 10,7 | 15,1 | 12,0 | 14,5 | 13,3 |
| Qualifikation | | | | | |
| Ohne Berufsabschluss | 10,3 | 12,8 | 12,4 | 13,1 | 12,9 |
| Mit Berufsabschluss | 66,5 | 59,6 | 66,8 | 58,4 | 60,8 |
| Akademischer Abschluss | 14,0 | 18,6 | 14,7 | 18,5 | 16,7 |
| Unbekannt | 9,2 | 9,1 | 6,1 | 10,0 | 9,5 |
| Ausbildungsquote | 4,2 | 5,8 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2020); eigene Berechnung

Gerade in Branchen mit hoher und wachsender Produktivität sowie überdurchschnittlich qualifizierten Mitarbeitern sind Innovationen sehr wichtig. Das Mannheimer Innovationspanel (ZEW, 2020) stellt

dafür Daten bereit. Allerdings sind dort nicht alle Branchen⁷ einbezogen, stattdessen liegt eine Positivauswahl von Branchen vor, bei denen FuE- und Innovationsstätigkeiten vermutet werden. Die wesentlichen Ergebnisse (Tabelle 3-5):

- ▶ Innerhalb des Kreises der im MIP erfassten Branchen hat der Großhandel eine eher unterdurchschnittliche Innovationsaktivität. Das zeigt sich insbesondere bei den Innovationsausgaben, den Umsatzanteilen mit Produktneuheiten, dem Anteil der kontinuierlich FuE treibenden Unternehmen oder dem Anteil der Unternehmen mit Innovationskooperationen. Hier liegen die entsprechenden Indikatoren unterdurchschnittlich hoch und sind auch im Vergleich zu den anderen Dienstleistungsbranchen schwächer.
- ▶ Hervorzuheben ist allerdings auch, dass mehr als die Hälfte der Großhandelsunternehmen Prozess- und Produktinnovationen durchführen. Allerdings ist auch hier der Anteil in den anderen Dienstleistungsbranchen etwas höher.
- ▶ Erfolgreich ist der Großhandel bei Innovationen zur Stückkostenreduktion: Diese wurden um 3,4 Prozent gesenkt. Das ist mehr als bei anderen Dienstleistungen und fast so hoch wie im Durchschnitt aller erfassten Branchen.
- ▶ Fachkräftemangel sind auch im Großhandel ein Innovationshemmnis. 27 Prozent der Unternehmen geben an, dass dadurch ihre Innovationsaktivitäten eingeschränkt wurden. Die Anteile sind in den anderen Branchengruppen noch etwas höher.

Tabelle 3-5: Innovationsgeschehen im Großhandel

Angaben für 2019 in Prozent

| Indikator | Großhandel | Dienstl. | Gesamt |
|--|------------|----------|--------|
| Innovationsausgaben ¹⁾ | 0,2 | 1,6 | 3,3 |
| Kontinuierliche FuE ²⁾ | 4 | 8 | 11 |
| Produkt- und Prozessinnovationen ²⁾ | 52 | 59 | 61 |
| Produktneuheiten ³⁾ | 6,4 | 9,4 | 14,4 |
| Stückkostenreduktion ⁴⁾ | 3,4 | 3,2 | 3,5 |
| Innovationskooperationen ²⁾ | 5 | 8 | 10 |
| Fachkräftemangel ²⁾ | 27 | 33 | 34 |

1) Anteil am Umsatz

2) Anteil an allen Unternehmen

3) Umsatzanteil mit neuen Produkten

4) Kostenreduktionen durch Innovationen

Quelle: ZEW (2020)

⁷ Die Innovationserhebung erfasst Unternehmen ab fünf Beschäftigten in der produzierenden Industrie (Wirtschaftszweige 5-39 der WZ 2008) und ausgewählten Dienstleistungen (WZ 46, 49-53, 58-66, 69-74 (ohne 70.1), 78-82). Nicht Teil der Innovationserhebung sind Land und Forstwirtschaft, Baugewerbe, Kfz-Handel/Reparatur, Einzelhandel, Gastgewerbe, Immobilienwesen, Unternehmensverwaltung, Veterinärwesen, Vermietung, Bildung und Gesundheit, öffentliche Verwaltung, persönliche und kulturelle Dienstleistungen (WZ 01-03, 41-43, 45, 47, 55-56, 68, 70.1, 75, 77, 84-99).

3.3 Digitalisierung und Unternehmensstrategien

Die Digitalisierung ist der entscheidende neue und disruptive Trend, der im Großhandel und in der gesamten Wirtschaft den Strukturwandel in den nächsten Jahren bestimmen wird. Das schließt die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie Vertriebs- und Beschaffungswege, etwa über Marktplätze oder Plattformen, mit ein. Aufgrund der Bedeutung dieses Trends soll in diesem Kapitel die Ausgangslage der Digitalisierung des Großhandels im Vergleich zu anderen Branchen skizziert werden. Die verschiedenen Aspekte der Digitalisierung werden in den drei nachfolgenden Kapiteln immer wieder aufgegriffen und vertiefend analysiert. Die Digitalisierung ist in der amtlichen Statistik kaum erfasst. Deshalb werden die entsprechenden Daten hauptsächlich auf Basis von Unternehmensbefragungen im Rahmen der 35. Welle und ergänzend der 33. Welle des IW-Zukunftspanels (Kasten) erfasst. Dort werden die Unternehmen aus den Bereichen Industrie und industrienaher Dienstleistungen erfasst, wozu auch der Großhandel gehört.

IW-Zukunftspanel:

Im IW-Zukunftspanel werden Unternehmen in Deutschland zu Aspekten des strukturellen Wandels, wie Auswirkungen und Strategien im Umgang mit Megatrends wie Globalisierung, Outsourcing, Humankapitalintensivierung oder die Tertiarisierung der Wirtschaft, befragt. Die Befragung wird bis zu dreimal jährlich als Online-Befragung durchgeführt. Sie richtet sich nicht an die Gesamtwirtschaft, sondern nur an denjenigen Teil, der direkt oder indirekt im internationalen Wettbewerb steht. Das sind Unternehmen des sogenannten Industrie-Dienstleistungsverbands. Dazu gehören das Verarbeitende Gewerbe, Versorgung, Bau, Logistik und unternehmensnahe Dienstleistungen – also die Industrie und die Dienstleistungsbranchen, die über Vorleistungen eng mit der Industrie verbunden sind.

Die Datensätze umfassen in der Regel die Angaben von zwischen 800 und 1.200 Unternehmen, die mit modernen ökonometrischen Verfahren ausgewertet und auf die Gesamtwirtschaft repräsentativ hochgerechnet werden.

Für diese Studie konnten rund 800 Unternehmen aus den Bereichen Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen einbezogen werden. Zusätzlich lagen noch rund 70 Unternehmen für einzelne Angaben aus dem Bereich der gesellschaftsnahen Dienstleistungen vor, die bei einzelnen Fragestellungen berücksichtigt werden konnten. In dem Datensatz sind rund 200 Unternehmen aus Bayern enthalten. Diese werden in der Studie ausgewertet und dargestellt. Wegen Fallzahlenbeschränkungen sind in einigen Fällen nur qualitativ vergleichende Aussagen im Vergleich zu Deutschland möglich.

Der Stand der Digitalisierung des deutschen Großhandels kann in drei Ergebnissen zusammengefasst werden:

- ▶ Die gesamte deutsche Wirtschaft steht bei der Digitalisierung trotz der Fortschritte in den letzten Jahren erst am Anfang.
- ▶ Die größeren Unternehmen sind insgesamt deutlich weiter als die KMU.
- ▶ Der Großhandel ist mit Blick auf die Digitalisierung der Produktprogramme, der Prozesse und der Geschäftsmodelle insgesamt unterdurchschnittlich.

Konzept und Reifegradmodell

Die Bedeutung der Digitalisierung für Unternehmen kann nur sinnvoll analysiert werden, wenn klar ist, was darunter verstanden werden soll. Dazu gibt es sehr viele und verschiedene Ansätze. Die gemeinsame Klammer aller bekannten Konzepte ist die Betonung der Nutzung von Daten – sei es für neue oder verbesserte Prozesse oder Produkte. Drei Eigenschaften kennzeichnen digitale Ökonomien:

- ▶ Virtualisierung von Prozessen und Produkten, das heißt die Fähigkeit, physische und materielle Dinge als Dateien darzustellen. Die Grundlage sind Daten, Datenmodelle und Algorithmen.
- ▶ Vernetzung von Menschen und Dingen: Menschen, Produkte und Prozesse werden auf Basis von Internet-Technologien zu interagierenden Gesamtsystemen verbunden.
- ▶ Teilen von Daten: Digitalisierung bedeutet auch Austausch und gemeinsame Nutzung von Daten und dem dort enthaltenen Wissen zwischen allen Beteiligten auf der Haushalts- und Unternehmensebene. Wissen wird geteilt und kann zeitgleich und mehrfach genutzt werden.

Kurz formuliert, bedeutet Digitalisierung die durchgängige Virtualisierung der realen Welt, die Vernetzung von Menschen und Dingen sowie das Teilen von Wissen mit Dritten zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Der wesentliche Punkt dieser Definition von Digitalisierung ist das Abstellen auf die Fähigkeit zur Visualisierung von Produkten und Prozessen auf Basis von Datenmodellen und Algorithmen. Nur wer diese Technologien im Unternehmen einsetzt, ist digitalisiert. Beobachtet werden kann die Digitalisierung in den Unternehmen in vier Dimensionen (Abbildung 3-1):

Abbildung 3-1: Dimensionen der Digitalisierung

Vier Dimensionen von Digitalisierung



Quelle: Eigene Darstellung

- ▶ **Prozesse:** Digitalisierung setzt voraus, dass die Unternehmen mithilfe von IKT-Technik, Internet, datenbasierten Algorithmen, künstlicher Intelligenz oder durch Einsatz ähnlicher Methoden ihre

Prozesse und Produkte digitalisieren. Die Digitalisierung der Prozesse kann mit einem Reifegradmodell gemessen werden (siehe Ausführungen unten).

- ▶ **Produkte:** Die Fokussierung auf digitalisierte Produkte bietet eine Möglichkeit, Digitalisierung zu beschreiben. Dabei wird zwischen digitalen und nicht digitalen Produkten sowie Produkten mit einer digitalen Komponente unterschieden. Bei diesen Mixprodukten muss zusätzlich gemessen werden, wie stark diese digitale Komponente ist, das heißt, in welchem Maß sie zu den Umsatzerlösen beiträgt.
- ▶ **Vernetzungen:** Die horizontale (Kunden und Unternehmen) und vertikale Vernetzung (Produktionsverflechtung) ist ein konstituierendes Merkmal digitaler Unternehmen. Diese Vernetzung ist aber letztlich auch eine Prozessdimension und wird in dem Reifegradmodell erfasst.
- ▶ **Digitale Geschäftsmodelle⁸:** Die „Königsdziplin“ der Digitalisierung ist die Generierung von Produkten, die sich direkt aus den Prozessdaten des Unternehmens, seiner Kunden oder der externen Umwelt speisen. Suchmaschinen, die maßgeschneiderte individualisierte Antworten auf Anfrage generieren, sind ein Beispiel dafür. Dazu gehören auch hybride Dienstleistungen, wie eine datengestützte, voll automatisierte Wartung oder ein entsprechender Betrieb industrieller Anlagen.

Die Fähigkeit zur Virtualisierung von Prozessen und Produkten ist die entscheidende Eigenschaft digitalisierter Unternehmen, die sie klar von den anderen unterscheidet. Auf dieser Grundidee setzt das Reifegradmodell der IW Consult an, das vier Stufen kennt:

- ▶ **Unterstützend computerisiert (Stufe 1):** Diese Unternehmen nutzen Computer und das Internet zur Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse. Sie können „digital sehen“, aber haben noch weitgehend analoge Prozesse.
- ▶ **Steuernd computerisiert (Stufe 2):** Hier sind die Unternehmen eingeordnet, die das Internet und IKT-Technologien zur aktiven Gestaltung ihrer Geschäftsprozesse einsetzen (digital agieren).
- ▶ **Teilautonom digitalisiert (Stufe 3):** Diese Unternehmen nutzen Daten, Datenmodelle und Algorithmen zur virtuellen Abbildung von Produkten und Prozessen. Das wesentliche Merkmal dieser Unternehmen ist, dass sie „digital abbilden“.
- ▶ **Autonom digitalisiert (Stufe 4):** In der Endstufe können die Systeme selbstständig und autonom entscheiden und sich sogar selbst optimieren (digital entscheiden).

Nachfolgend wird analysiert, wie der Großhandel und verschiedene Branchen in diesem Reifegradmodell eingeordnet werden können.

Reifegrad

Über 90 Prozent der Großhandelsunternehmen in Deutschland sind im Reifegradstadium der Computerisierung. In der Gesamtwirtschaft sind es nur 80 Prozent. Die Mehrheit der „computerisierten Unternehmen“ ist in der Eingangsstufe 1. Daraus folgen zwei Ableitungen: Die Wirtschaft insgesamt steht bei der Digitalisierung erst am Anfang. Das gilt noch ausgeprägter für den Großhandel.

Nur jedes fünfte Unternehmen in dem untersuchten Bereich der Industrie und der industrienahen Dienstleistungen (siehe Kasten IW-Zukunftspanel) kann der Reifegradklasse „digitalisiert“ zugeordnet

⁸ Der Begriff wird sehr unterschiedlich verwendet. Es gibt eine sehr breite Definition, die von digitalen Geschäftsmodellen schon dann spricht, wenn Unternehmen datenbasierte Prozesse oder Produkte haben. Das ist wenig sinnvoll. Geschäftsmodelle sollten eine Kunden- beziehungsweise Absatzperspektive haben. Digitale Geschäftsmodelle in einem weiten Sinn liegen dann vor, wenn die Kundenprozesse (Werbung, Verkauf, Vertrieb, Aftersales) digitalisiert oder teildigitalisiert sind. Digitale Geschäftsmodelle im engeren Sinn sind auf die Fälle beschränkt, in denen vollständig datenbasierte Lösungen angeboten und verwertet werden.

werden. Im Großhandel gilt das nur knapp für jedes zehnte Unternehmen. Dabei entfällt der weit überwiegende Teil auf die Reifegradstufe 3 (teilautonom digitalisiert). Es gibt kaum Unternehmen in der Endstufe 4 mit selbstständig agierenden und autonom entscheidenden Systemen.

Die im IW-Zukunftspanel erfassten Dienstleistungsbranchen sind bei der Digitalisierung weiter als die Industrie. Rund ein Viertel der Dienstleistungsunternehmen ist der Reifegradstufe „digitalisiert“ zuzuordnen; in der Industrie (gemessen als Produzierendes Gewerbe⁹) sind es erst 8,5 Prozent. Im Verarbeitenden Gewerbe liegt diese Quote bei 9,1 Prozent und damit in etwa auf dem Niveau des Großhandels. Innerhalb der Dienstleistungsbranchen sind insbesondere die Unternehmen aus den Bereichen IKT, Software und Medien besonders stark überdurchschnittlich digitalisiert.

Eine Untersuchung nach Größenklassen zeigt, dass KMU gemessen durch dieses Reifegradmodell deutlich weniger digitalisiert sind als größere Unternehmen. Die Größenunterschiede sind auch im Großhandel zu beobachten. Seit 2016 zeigt dieses Reifegradmodell eine zunehmende Digitalisierung an (vbw, 2019).

Tabelle 3-6: Digitaler Reifegrad des deutschen Großhandels

Angaben in Prozent für 2019, anzahlgewichtet hochgerechnet

| Reifegradstufen | Großhandel | Gesamt | Industrie | Dienstl. |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Computerisiert | 90,7 | 79,8 | 91,5 | 74,3 |
| Unterstützend | 52,0 | 46,4 | 62,2 | 41,6 |
| Steuernd | 38,7 | 33,4 | 29,3 | 32,7 |
| Digitalisiert | 9,3 | 20,2 | 8,5 | 25,7 |
| Teilautonom | 8,7 | 19,4 | 8,4 | 24,8 |
| Autonom | 0,7 | 0,8 | 0,1 | 0,9 |

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Dimensionen der Digitalisierung

Auch bei einem Blick auf die einzelnen Dimensionen der Digitalisierung (Abbildung 3-1) zeigt sich der gleiche Befund: Der Großhandel ist in allen betrachteten Dimensionen eher unterdurchschnittlich digitalisiert:

Digitale Prozesse: Bei fast allen Prozessfragen sind die Großhandelsunternehmen unterdurchschnittlich digitalisiert. Das gilt insbesondere für die Virtualisierung der Prozesse. Dieser Aspekt ist in dem Reifegradmodell besonders wichtig, weil die Steuerung von Prozessen mit Daten und Algorithmen eine entscheidende Voraussetzung für die Stufe 3 ist. Anders sieht es bei der Bereitstellung von Prozessdaten aus. Hier hat der Großhandel keinen Rückstand. Im Durchschnitt stellen die Unternehmen des Großhandels 54 Prozent der relevanten Prozessdaten digital zur Verfügung – in der Gesamtwirtschaft liegt diese Quote in einer ähnlichen Größenordnung.

⁹ Dazu zählen das Verarbeitende Gewerbe, die Energie- und Wasserwirtschaft sowie die Bauwirtschaft.

Digitale Vernetzung: Die Intensität der digitalen Vernetzung liegt im Großhandel in etwa auf dem Durchschnittsniveau. Wie in der Gesamtwirtschaft ist ein Viertel der Prozesse mit Lieferanten oder Kunden digitalisiert. Bei der internen Vernetzung sind die Unternehmen weiter. Weit über die Hälfte der Prozesse basieren auf vernetzten IKT-Systemen.

Digitale Produkte: Der Umsatzanteil digitaler Produkte ist im Großhandel mit insgesamt 7,4 Prozent¹⁰ deutlich geringer als in der Gesamtwirtschaft oder in der Industrie. Das ist vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung der Distribution von Handelsware in den Geschäftsmodellen des Großhandels auch nicht überraschend. Im Großhandel entfallen noch 85 Prozent der Umsätze auf reine nicht digitale Produkte; im Durchschnitt aller Unternehmen sind es nur zwei Drittel.

Digitale Geschäftsmodelle: Auch digitale Geschäftsmodelle sind im Großhandel weniger stark verbreitet als im Durchschnitt der anderen Branchen. Nur gut 10 Prozent der Geschäftsmodelle in den Großhandelsunternehmen basieren auf Datenmodellen, Datenanalysen oder spezifischen Algorithmen. In der Gesamtwirtschaft ist dieser Anteil doppelt so hoch. Das ist ein weiterer wichtiger Grund für den geringeren Anteil der Großhandelsunternehmen in den Reifegradstufen 3 oder 4. Die Digitalisierung ist im Großhandel weniger in der Unternehmensstrategie verankert als in den anderen Branchen. Auf einer Skala von 0 (unwichtig) bis 100 (sehr wichtig) bewerten die Großhandelsunternehmen die Bedeutung der Digitalisierung für die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit 55 Punkten – also mittelhoch. In der Gesamtwirtschaft liegt dieser Wert bei 65 Punkten. Bei einer Beurteilung des Stellenwertes wichtiger Themen für das Unternehmen im Vergleich zu anderen Faktoren landet die Digitalisierung im Großhandel auf einem hinteren Platz¹¹.

¹⁰ Berücksichtigt sind hier neben den rein digitalen Produkten auch die Umsatzanteile von Produkten mit einer digitalen Komponente. Die Unternehmen haben den Wert des Digitalanteils bei diesen Mixprodukten durch eine Abschätzung der Umsätze angegeben, die auf diese digitale Komponente zurückzuführen ist. Im Großhandel beträgt dieser Anteil 40 Prozent ($4,5\% = 0,4 \cdot 11,2\%$); im Durchschnitt aller Unternehmen liegt diese Quote bei 73 Prozent.

¹¹ Bei einer Liste von acht Themenfeldern (Effizienz, Fachkräftesicherung, Nachhaltigkeit der Lieferkette, Klimaschutz, Investitionen, Digitalisierung, Energiekosten und Forschung und Entwicklung) landet die Digitalisierung im Rahmen der Befragung der 35. Welle des IW-Zukunftspanels auf Rang 6. Im Durchschnitt aller Unternehmen nimmt die Digitalisierung den 3. Platz ein – als wichtiger werden nur die Fachkräftesicherung und die Effizienz bewertet.

Tabelle 3-7: Dimensionen der Digitalisierung

Angaben für 2019 in Prozent

| Einzelaspekte | Großhandel | Gesamt | Industrie | Dienstl. |
|---|--|-------------|-------------|-------------|
| | Digitale Prozesse ¹⁾ | | | |
| Bereitstellung von Prozessdaten | 54,0 | 51,9 | 43,8 | 58,4 |
| Vernetzte/ansteuerbare Ressourcen | 30,0 | 35,0 | 34,1 | 35,7 |
| Zentrale Steuerbarkeit dezentraler Prozesse | 24,2 | 30,0 | 22,5 | 36,0 |
| Virtualisierung von Prozessen | 8,6 | 13,6 | 9,5 | 16,8 |
| Gesamtbewertung | 29,2 | 32,6 | 27,5 | 36,7 |
| Digitale Vernetzung ¹⁾ | | | | |
| Vernetzte IKT-Systeme ²⁾ | 56,8 | 61,6 | 58,3 | 64,1 |
| Digitale Interaktion mit Kunden/Lieferanten | 25,9 | 24,3 | 17,7 | 29,5 |
| Gesamtbewertung | 41,3 | 42,9 | 38,0 | 46,8 |
| Digitalität der Produktprogramme ³⁾ | | | | |
| Rein digitale Produkte | 2,9 | 14,8 | 8,0 | 17,6 |
| Produkte mit digitaler Komponente | 11,2 | 18,2 | 14,1 | 26,8 |
| darunter: Digitalanteil der Mixprodukte | 4,5 | 13,2 | 5,7 | 14,6 |
| Nicht-digitale Produkte | 85,9 | 67,0 | 78,0 | 55,6 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Anteile digitaler Produkte | 7,4 | 28,0 | 13,7 | 32,1 |
| Digitale Geschäftsmodelle ¹⁾ | | | | |
| Strategische Bedeutung der Digitalisierung | 54,9 | 64,8 | 59,8 | 68,6 |
| Datenbasierte Geschäftsmodelle | 10,7 | 20,5 | 10,4 | 28,3 |
| Gesamtwertung | 32,8 | 42,6 | 35,1 | 48,4 |

1) Mittelwert von „gar nicht“ (0) bis „vollständig“ (100)

2) Transformierte 4er-Skala (sehr wichtig, wichtig, eher unwichtig, unwichtig) in eine Punkteskala von 0 bis 100

3) Angaben in Prozent der Umsätze

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Die Analyse hat gezeigt, dass die Unterschiede zwischen dem Großhandel und dem Durchschnitt aller Unternehmen bei der Digitalität der Produktprogramme besonders hoch sind. Das liegt – wie ausgeführt – an der Bedeutung von Handelswaren in den Geschäftsmodellen des Großhandels. Deshalb wird dieser Aspekt nochmals aus einem etwas anderen Blickwinkel analysiert, indem die Produkt- und Prozessdimension gemeinsam betrachtet werden. Die Produktprogramme werden dabei nach dem Grad der Digitalität in eine Hierarchie gebracht. An der Spitze steht der Verkauf von Daten als höchste Ausprägung digitaler Angebote (Stufe 1). Danach kommen datengetriebene Produkte oder Dienstleistungen, die dadurch definiert sind, dass sie erst in einer digitalen datenbasierten Anwendung Nutzen stiften (Stufe 2). In der nächsten Stufe (3) werden computerisierte Produkte oder Dienstleistungen eingeordnet. Das sind klassische Produkte oder Dienstleistungen, deren Produktion beziehungsweise Erbringung durch stark digitalisierte Prozesse unterstützt wird. Den Abschluss bilden klassische Produkte ohne digitale Komponenten oder Prozessunterstützungen (Stufe 4). Die Tabelle 3-8 zeigt das klare Ergebnis. Bei dieser Abgrenzung verkaufen noch über drei Viertel der Unternehmen des Großhandels rein klassische Produkte oder Dienstleistungen der Stufe 4. In der Gesamtwirtschaft liegt dieser Anteil nur bei etwa der Hälfte.

Tabelle 3-8: Produkte und Dienstleistungen nach Leistungsarten und Digitalität

Einordnung der Produktarten nach Digitalität der angebotenen Leistungen; Angaben in Prozent 2019

| | Großhandel | Gesamt | Industrie | Dienstl. |
|---|-------------------|---------------|------------------|-----------------|
| Verkauf von Daten ¹⁾ | 2,3 | 10,5 | 5,5 | 14,3 |
| Datengetriebene Produkte u/o Dienstl. ²⁾ | 14,8 | 22,9 | 11,6 | 31,5 |
| Computerisierte Produkte u/o Dienstl. ³⁾ | 6,3 | 16,2 | 15,6 | 16,6 |
| Klassische Produkte oder Dienstl. ⁴⁾ | 76,6 | 50,5 | 67,3 | 37,5 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Anmerkungen:

- 1) Unternehmen, die auch Daten verkaufen
- 2) Unternehmen, die keine Daten, aber Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, die erst durch digitale Anwendungen Nutzen stiften
- 3) Unternehmen, für die die beiden ersten Kategorien nicht gelten, die aber klassische Produkte oder Dienstleistungen verkaufen, bei denen die Herstellung durch digitale Prozesse unterstützt wird
- 4) Unternehmen, die nur klassische Produkte oder Dienstleistungen ohne digitale Anwendungen oder Prozessunterstützungen verkaufen

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Die Analyse (siehe Tabelle 3-7) hat auch gezeigt, dass im Großhandel digitale Geschäftsmodelle eine vergleichsweise geringe Rolle spielen. Dieser wichtige Aspekt soll deshalb noch mal vertiefend betrachtet werden. Die Unternehmen haben in der 35. Welle des IW-Zukunftspanels auch die Frage beantwortet, welchen Stellenwert datengetriebene Dienstleistungen für die Geschäftsmodelle haben. Auch diese Ergebnisse sprechen eine klare Sprache.

- ▶ Datengetriebene Dienstleistungen spielen insgesamt noch keine dominante Rolle. Der Anteil der Unternehmen, die die Bedeutung mit sehr hoch oder hoch bewerten, ist deutlich niedriger als der mit den Einschätzungen niedrig, sehr niedrig oder irrelevant (spielt keine Rolle). Bei der Durchführung von Datenanalysen beträgt dieser Saldo -25 Prozentpunkte. Noch deutlich negativer fällt er mit -46 Prozentpunkten bei dem Betreiben von Datenplattformen (Transaktionsplattformen im Bereich Einkauf und Verkauf, IoT-Plattformen, Software-, Innovations- und Wissensplattformen) aus. Datenbetriebene Vermietungsmodelle (Betreiber- und Sharingangebote, neue Nutzermodelle) werden in ihrem Stellenwert noch niedriger eingestuft (Saldo: -76 Prozentpunkte).
- ▶ Entscheidend ist, dass der Großhandel bei allen betrachteten Aspekten den Stellenwert noch zurückhaltender bewertet als die Unternehmen im Durchschnitt. In allen betrachteten Teilaspekten sind die Antwort-Salden negativer als in der Gesamtwirtschaft.

Tabelle 3-9: Stellenwert datengetriebener Dienstleistungen für die Geschäftsmodelle

Einschätzung in Prozent für die Situation in 2019

| Bewertungen | Großhandel | Gesamt | Industrie | Dienstl. |
|--|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Durchführung von Datenanalysen | | | |
| Sehr hoch / hoch | 34,5 | 37,7 | 23,3 | 48,8 |
| Niedrig / sehr niedrig / keine Rolle | 65,5 | 62,3 | 76,7 | 51,2 |
| Saldo | -31,0 | -24,6 | -53,4 | -2,5 |
| Betreiben von Datenplattformen | | | | |
| Sehr hoch / hoch | 21,6 | 27,0 | 13,8 | 37,2 |
| Niedrig / sehr niedrig / keine Rolle | 78,4 | 73,0 | 86,2 | 62,8 |
| Saldo | -56,8 | -46,0 | -72,4 | -25,7 |
| Angebot datengetriebener Vermietungsmodelle | | | | |
| Sehr hoch / hoch | 7,7 | 11,8 | 8,0 | 14,8 |
| Niedrig / sehr niedrig / keine Rolle | 92,3 | 88,2 | 92,0 | 85,2 |
| Saldo | -84,5 | -76,3 | -84,0 | -70,4 |

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass auch bei der Betrachtung einzelner Dimensionen der Digitalisierung der Großhandel schwächer als der Durchschnitt abschneidet. Das gilt insbesondere im Vergleich zur Gruppe der industrienahen Dienstleistungsbranchen, aber weniger im Vergleich zur Industrie und den anderen Bereichen der unternehmensnahen Dienstleistungen.

Unternehmensstrategien

Die Unternehmen haben in der Befragung angegeben, welche Faktoren bei der Formulierung ihrer Unternehmensstrategien besonders wichtig sind. Drei Ergebnisse fallen auf:

- ▶ Sowohl im Großhandel als auch in der gesamten Wirtschaft haben die Faktoren Effizienz und Fachkräftesicherung die höchste Bedeutung. Im Großhandel liegt die Effizienz sogar an erster Stelle.
- ▶ Die Digitalisierung landet im Großhandel nur auf Platz 6 und scheint nicht prioritär zu sein – in der Gesamtwirtschaft wird dieser Faktor höher bewertet und landet weiter vorne auf Rang 3.
- ▶ Im Großhandel haben die Nachhaltigkeit der Lieferkette und der Klimaschutz einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmensstrategie. Diese Faktoren erreichen höhere Ränge als in der Gesamtwirtschaft.

Tabelle 3-10: Bedeutung ausgewählter Faktoren für die Unternehmensstrategie

Befragungsergebnisse; Angaben

| | Großhandel | | Gesamtwirtschaft | | Rang- differenz |
|--------------------------------|------------|--------|------------------|--------|--------------------|
| | Rang | Punkte | Rang | Punkte | |
| Effizienz | 1 | 66,8 | 2 | 66,1 | 1 |
| Fachkräftesicherung | 2 | 66,2 | 1 | 74,9 | -1 |
| Nachhaltigkeit der Lieferkette | 3 | 63,9 | 6 | 59,4 | 3 |
| Klimaschutz | 4 | 62,6 | 7 | 58,9 | 3 |
| Investitionen | 5 | 61,8 | 4 | 64,2 | -1 |
| Digitalisierung | 6 | 59,0 | 3 | 64,4 | -3 |
| Energiekosten | 7 | 56,2 | 5 | 60,3 | -2 |
| Forschung und Entwicklung | 8 | 37,0 | 8 | 44,6 | 0 |

Bewertung zwischen 0 Punkten (= spielt keine Rolle) und 4 Punkten (= sehr hoch)

Punkte: 100*erreichte durchschnittliche Punkte zu maximalen Punkten (= 4)

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

3.4 Vergleich des Großhandels in Bayern und Deutschland

Dieses kurze Branchenporträt des Großhandels in Deutschland hat gezeigt, dass die Branche ein hohes Gewicht hat, überdurchschnittlich gewachsen ist und zu den Wirtschaftszweigen mit einer hohen Produktivität und einem überdurchschnittlichen Qualifikationsniveau gehört. In dem folgenden Abschnitt soll der Großhandel in Bayern mit dem bundesdeutschen verglichen werden. Dazu stehen nicht alle Daten zur Verfügung, die in dem obigen Branchenporträt verwendet werden konnten. Auf Bundesländerebene steht keine Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung zur Verfügung, die den Großhandel als separate Branche ausweist. Das bedeutet, dass nur eingeschränkte Vergleiche der Bruttowertschöpfung oder der Produktivität möglich sind. Es müssen andere statistische Datenquellen herangezogen werden. Dazu gehört unter anderem die Handelsstatistik. Die wesentlichen Ergebnisse sind:

- ▶ Der Beitrag des Großhandels zur gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung beträgt in Bayern im Jahr 2018 rund 4,8 Prozent. Das entspricht in etwa dem bundesdeutschen Niveau.
- ▶ Der bayerische Großhandel hat einen Anteil von 17 Prozent an dem gesamtdeutschen Volumen. Bundesweit sind die Umsätze in den Jahren 2000 bis 2019 etwas schneller gewachsen. Die Aufteilung auf den Produktions- und den Konsumverbindungshandel ist ähnlich.
- ▶ Der Anteil des bayerischen Großhandels an den SV-Beschäftigten beträgt rund 16,9 Prozent. Die Zahl dieser Arbeitsplätze ist in Bayern von 2010 bis 2019 mit 9,8 Prozent etwas schneller gewachsen als bundesweit (7,0 Prozent).
- ▶ Wird die Produktivität approximativ durch die Bruttowertschöpfung je SV-Beschäftigten gerechnet, liegt diese Kennziffer in Bayern um gut 6 Prozentpunkte über dem bundesdeutschen Wert. Das passt zu der Qualifikationsstruktur. In Bayern sind 32,3 Prozent der SVB Spezialisten oder Experten, in Deutschland sind es 29,8 Prozent.
- ▶ In Bayern sind 64,9 Prozent der Beschäftigten den KMU zuzuordnen; in Deutschland 66 Prozent. Die Bedeutung der größeren Unternehmen ist im Großhandel in Bayern etwas höher als bundesweit.

Tabelle 3-11: Kerndaten Bayern und Deutschland im Vergleich

Großhandel

| | Dimension | Bayern | Deutschland |
|--|-----------|--------|-------------|
| Bruttowertschöpfung | | | |
| Höhe (2018) | Mrd. Euro | 26,9 | 149,4 |
| Anteil an gesamter BWS | Prozent | 4,8 | 4,9 |
| Umsatz | | | |
| Höhe (2019) | Mrd. Euro | 230,2 | 1.348,1 |
| Wachstum 2010-2019 | Prozent | 30,9 | 32,9 |
| Anteil Produktionsverbindungshandel (2018) | Prozent | 53,1 | 53,6 |
| Anteil Konsumverbindungshandel (2018) | Prozent | 46,0 | 45,6 |
| Anteil Handelsvermittlung (2018) | Prozent | 0,9 | 0,8 |
| SV-Beschäftigte | | | |
| Insgesamt (2019) | Prozent | 240 | 1.420 |
| Anteil an allen SVB | Prozent | 4,2 | 4,2 |
| Wachstum 2010-2019 | Prozent | 9,8 | 7,0 |
| Anteil KMU (2018) | Prozent | 64,9 | 66,0 |
| Anteil Frauen (2019) | Prozent | 37,8 | 34,8 |
| Anteil Teilzeit (2019) | Prozent | 16,2 | 15,5 |
| Anteil Auszubildende (2019) | Prozent | 4,2 | 4,2 |
| Qualifikation (2019) | | | |
| Anteil Helfer | Prozent | 12,2 | 13,1 |
| Anteil Fachkraft | Prozent | 55,5 | 57,1 |
| Anteil Spezialist | Prozent | 20,5 | 19,1 |
| Anteil Experte | Prozent | 11,8 | 10,7 |

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Jahresstatistik im Handel

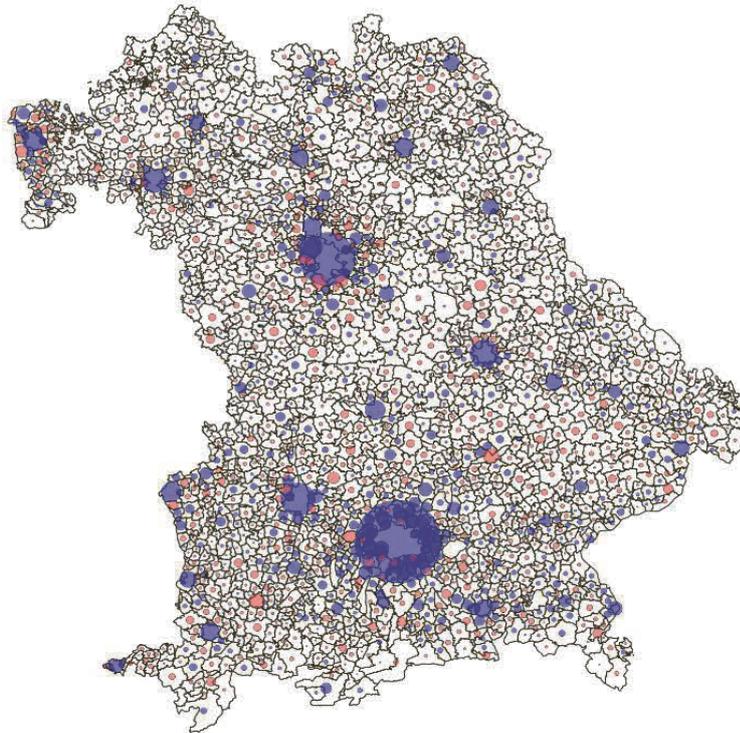
Abschließend zu diesem Bayern-Deutschland-Vergleich soll noch auf eine wesentliche Eigenschaft des Großhandels hingewiesen werden. Er gehört zu den wenigen Branchen, die in allen Regionen vertreten sind. Das zeigt die nachstehende Visualisierung des Digital-Indexes. Der Digital-Index misst den von außen beobachtbaren Digitalisierungsgrad aller deutschen Unternehmen. Dabei werden der Online-Auftritt der Unternehmen ausgewertet und andere öffentliche Quellen zu den Themen Technologie der Websites, Erreichbarkeit im Netz, Rankings in Suchmaschinen, Vernetzungsgrade, Social-Media-Aktivitäten und Schlüsselbegriffe aus dem Bereich Digitalisierung ausgewertet. Der Digitalisierungsgrad der Unternehmen wird hier auf einer Skala von 0 (nicht digitalisiert) bis 100 (vollständig digitalisiert) bemessen.

Hier wird ebenfalls durch Zuhilfenahme des Digital-Indexes der von außen messbare Digitalisierungsgrad der Unternehmen aufgezeigt. Die Größe der Kreise gibt an, wie viele Großhandelsunternehmen sich in einer Gemeinde befinden. Hier ist München mit 5.015 Großhandelsunternehmen Spitzenreiter, es folgen Nürnberg (2.076) und Augsburg (785). Die Farbe der Kreise gibt an, ob der Digital-Index einer Gemeinde über (blau) oder unter (rot) dem Durchschnitt aller Branchen der gewerblichen Wirtschaft liegt. Zwei wichtige Erkenntnisse lassen sich festhalten:

- ▶ In fast allen bayerischen Gemeinden ist mindestens ein Großhandelsunternehmen angesiedelt.
- ▶ Mit Blick auf den Digital-Index lässt sich das klassische Stadt-Land-Gefälle beobachten: Es gibt so gut wie keine Städte (größere Kreise) mit einem unterdurchschnittlichen Digital-Index (rote Kreise).

Abbildung 3-2: Großhandel Bayern Digital-Index

Digital-Index in Bayern nach Kommunen und Größenklassen



Quelle: Eigene Darstellung

3.5 Der Großhandel – eine Branche mit Zukunftschancen

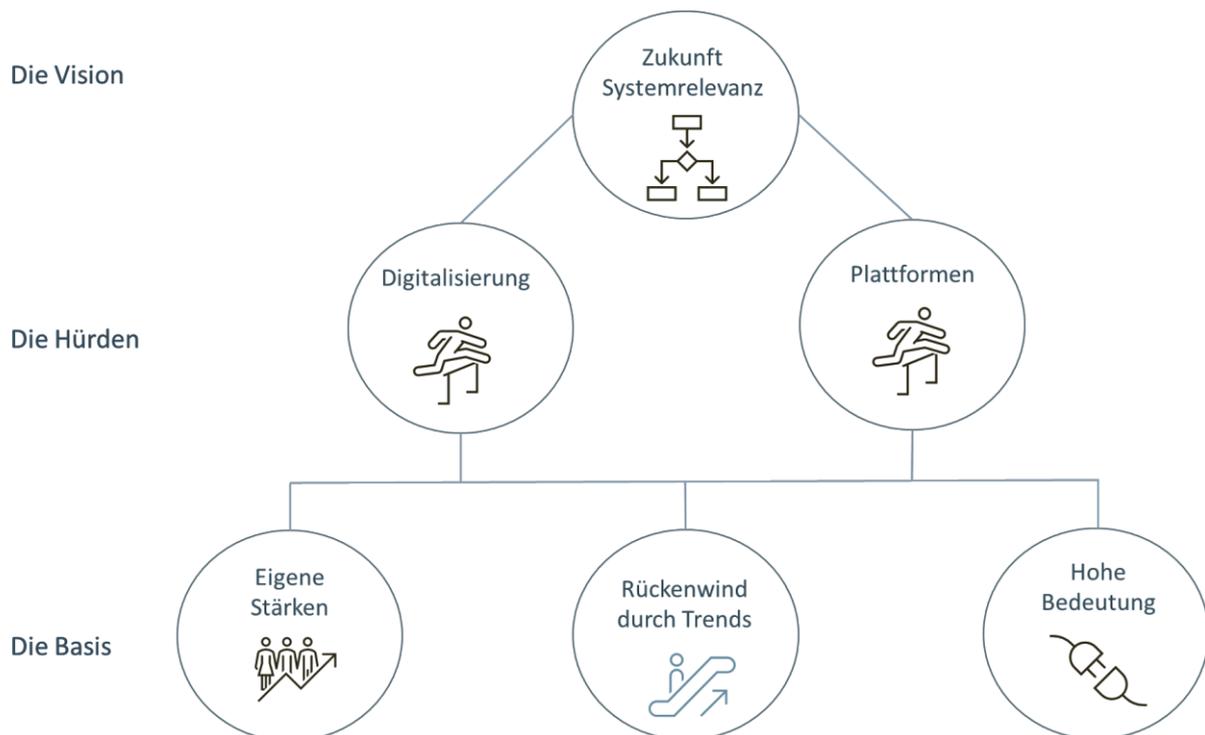
Aus der Analyse der Ausgangslage folgen drei Ableitungen:

- ▶ Der Großhandel ist bedeutend. Rund ein Fünftel aller Vorleistungen (einschließlich Handelswaren) wird von Großhandelsunternehmen beschafft. Durch seine Funktionen, insbesondere in den Bereichen Lagerhaltung, Sortimentsgestaltung, Produktveredelungen und Markterschließung, sind Logistikketten ohne ihn kaum vorstellbar. Der Großhandel hat in diesen Bereichen eine zentrale Funktion.
- ▶ Der Großhandel ist stark gewachsen und hat sich zu einer Branche mit hoher Produktivität entwickelt. Hoch qualifizierte Mitarbeiter prägen die Branche. Das ist die Basis für hochwertige Beratungsleistungen, mit der sich der Großhandel in der Branche gegenüber anderen Wettbewerbern durchsetzen kann.
- ▶ Der Großhandel ist nahezu in allen städtischen und ländlichen Regionen vertreten und spielt damit auch in regionalen Wertschöpfungsketten eine wichtige Rolle. Diese Ableitung kann insbesondere für Bayern anhand von Abbildung 3-2 bestätigt werden.

Es kann also festgehalten werden, dass der Großhandel aktuell systemrelevant ist. Die relevante Frage für die Zukunft lautet allerdings: Schafft der Großhandel es, diese Position auch in Zukunft auszufüllen? Das ist auch gleichzeitig die Leitfrage dieser Studie, welche im Folgenden aus verschiedenen Blickrichtungen bewertet wird. Ausschlaggebend für eine positive Antwort sind verschiedene Faktoren, die zu überprüfen sind. Die folgende Abbildung 3-3 visualisiert die Determinanten einer möglichen erfolgreichen Entwicklung des Großhandels.

Abbildung 3-3: Ableitungen für die zukünftige Entwicklung des Großhandels

Fazit auf einen Blick



Quelle: Eigene Darstellung

- ▶ Zunächst ist festzuhalten, dass der Großhandel aufgrund von eigenen Stärken (zum Beispiel Produktivität und Anteil des gesamtwirtschaftlichen Produktionswertes) von einer guten Basis aus startet. Außerdem zeichnen sich die Großhandelsfunktionen, insbesondere im Vorleistungsgeschäft, durch eine hohe Bedeutung aus. Wie sich speziell in Kapitel 5.3 zeigen wird, sollen diese Funktionen auch in Zukunft ihren hohen Stellenwert beibehalten.
- ▶ Des Weiteren gibt es einen starken Rückenwind durch Trends. Dazu zählen unter anderem:
 - ▷ die Individualisierung der Geschäftsbeziehung und die steigende Kundenfokussierung. Die Befragungsergebnisse der folgenden Analyse werden zeigen, dass diese Trends nach breiter Auffassung der Wirtschaft in Zukunft wichtiger werden. Durch seine Beratungsfähigkeit und seine enge Kundenbindung kann der Großhandel hier Vorteile gegenüber potenziellen Wettbewerbern ausspielen.
 - ▷ Hybridisierung und Tertiärisierung der Produkte. Die Digitalisierung wird den Trend zu kombinierten Dienstleistungspaketen verschärfen, wodurch in Zukunft vermehrt sogenannte Nutzenpakete anstelle herkömmlicher Produkte nachgefragt werden. Auch diesen Trend kann der Großhandel zu seinem Vorteil nutzen, wenn es gelingt, relevante

Dienstleistungen, wie die Bereitstellung von wertstiftenden Daten, in Kombination mit klassischen Produkten bereitzustellen.

- ▶ die Sicherung der Nachhaltigkeit in den Liefer- und Prozessketten. Nicht zuletzt die aktuelle Diskussion um das Lieferkettengesetz hat die Bedeutung dieses Aspektes gezeigt. Immer stärker wird heute von der Politik und der Öffentlichkeit erwartet, dass die Unternehmen Umweltschutz- und Menschenrechtsstandards entlang ihrer Wertschöpfungsketten weltweit einhalten. Hier entstehen neue Aufgaben, die der Großhandel aufgrund seiner Marktkennntnis und engen Beziehungen zu Lieferanten übernehmen könnte. Nicht zuletzt deshalb hat der Aspekt „Nachhaltigkeit in den Lieferketten“ im Großhandel eine höhere Bedeutung als bei anderen Unternehmen.
 - ▶ Die Globalisierung startet gerade in eine neue Phase. Viele erwarten eine Rückbesinnung auf stärker regionalisierte Wertschöpfungsketten. Auch hier eröffnen sich für den Großhandel durch seine tiefe regionale Verankerung Chancen.
 - ▶ Leistungsintegration durch Systemanbieter. Insgesamt steigt die Komplexität in den Unternehmen und deren Geschäftsmodellen an. Viele antworten mit Spezialisierungen und der Konzentration auf Kernkompetenzen. Zu dieser Strategie gehört auch, komplette Aufgaben oder Prozesse an Systemlieferanten abzugeben. Der Großhandel hat die Chance, in den Logistikketten diese Systemkopf-Funktion zu übernehmen und damit auch in Zukunft systemrelevant zu bleiben. Genau diese Strategieoption wird in Kapitel 6, im Rahmen der Vorstellung möglicher Zukunftsoptionen, diskutiert.
- ▶ Es gibt allerdings bedeutende Hürden auf dem Weg zur zukünftigen Systemrelevanz. Dazu zählen die Digitalisierung und die Nutzung von Plattformen. Sie bieten beide Möglichkeiten für völlig neue Geschäftsmodelle, aber auch das Risiko, Logistikketten in Zukunft ohne oder mit weniger Beteiligung des Großhandels organisieren zu können. Die Notwendigkeit der Digitalisierung der Geschäftsmodelle und der Prozesse haben die Unternehmen erkannt. Viele haben bereits mit der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien begonnen, wenn auch noch nicht in dem Ausmaß wie in anderen Branchen. So haben die Analysen der Ausgangslage nicht nur Stärken des Großhandels offenbart: Insbesondere im Bereich Digitalisierung ist der Großhandel, im Vergleich zur Gesamtwirtschaft, deutlich unterdurchschnittlich aufgestellt. Die Ergänzung der heutigen Geschäftsmodelle durch eigene E-Business-Kanäle oder die Abwicklung kompletter Geschäftsprozesse über Online-Marktplätze gehört zu den wesentlichen Treibern im Strukturwandel des Großhandels. Die entscheidende Hypothese lautet deshalb: Der Großhandel wird in Zukunft nur systemrelevant bleiben können, wenn die Unternehmen ihre Geschäftsmodelle durchgehend digitalisieren und die Nutzung von onlinebasierten Plattformen nicht den anderen Unternehmen – also den neuen Wettbewerbern – überlassen.

Fazit: Der Großhandel ist systemrelevant und hat die Chance, es auch in Zukunft zu bleiben. Dazu müssen mit der Digitalisierung und der Neuausrichtung der Geschäftsmodelle zwei entscheidende Hürden überwunden werden. Gelingt dies, sind Funktionserweiterungen und der Ausbau des Großhandels zum Systemkopf der Logistikketten möglich. In den nachfolgenden Kapiteln werden diese Thesen überprüft und mögliche Zukunftsszenarien abgeleitet und bewertet.

4 Der Großhandel in der Wertschöpfungskette

In diesem Kapitel steht die Abschätzung der Bedeutung und Funktionen des Großhandels in der Wertschöpfungskette im Vordergrund. Dazu existieren kaum amtliche statistische Daten. Deshalb wird primär auf die Ergebnisse der Unternehmensbefragungen im Rahmen der 35. Welle des IW-Zukunftspanels und einer separaten Befragung des Großhandels in Bayern und Deutschland zurückgegriffen. Die Darstellung ist – wie schon im vorherigen Abschnitt – in Kapitel 4.1 (Funktionen des Großhandels) auf die Unternehmen aus den Bereichen Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen beschränkt.

Bei der Analyse der Beschaffungs- und Vertriebswege (Kapitel 4.2), der entsprechenden Kanäle (Kapitel 4.3) sowie bei der quantitativen Abschätzung der Beiträge des Großhandels zur Wertschöpfungskette (Kapitel 4.4) wird auch auf Ergebnisse des IW-Zukunftspanels und der Erhebung der Großhandelsunternehmen zurückgegriffen. Hier liegen nicht nur Daten für die unternehmensnahen, sondern auch für die gesellschaftsnahen Dienstleistungen¹² vor. Dazu zählen der Einzelhandel, das Gesundheits- und Sozialwesen und die sonstigen privaten Dienstleistungen. Die Stichprobe ist mit 70 Antworten zwar klein, liefert aber stabile und nachvollziehbare Ergebnisse. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass insbesondere die Wertschöpfungskette des Großhandels umfassender dargestellt werden kann. Dabei sollen die entsprechenden Beschaffungs- und Absatzvolumen in Eurobeträgen berechnet werden. Die Befragungsergebnisse werden deshalb umsatzgewichtet hochgerechnet und mit Daten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung zu Produktionswerten und Vorleistungsvolumen verknüpft.

4.1 Funktionen des Großhandels

Bevor die Verflechtungen in der Wertschöpfungskette dargestellt werden können, sollen vorab die Funktionen des Großhandels auf der vorgelagerten Stufe (Großhandel als Lieferant) und auf der nachgelagerten Stufe (Großhandel als Kunde) dargestellt und bewertet werden. Die Grundlage bilden hierzu die Einschätzungen der Unternehmen in den oben erwähnten Unternehmensbefragungen. Dabei werden drei Funktionen des Großhandels unterschieden:

- ▶ warenbezogene Funktionen (Lagerhaltung, Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen, Sortimentsgestaltung, Produktveredelung und produktnahe Tätigkeiten)
- ▶ transaktionsbezogene Funktionen (Finanzierung, Marktöffnung und Erschließung neuer Märkte und Vertriebskanäle)
- ▶ sonstige Funktionen (Marketing-Unterstützung, produktnahe und produktunabhängige Services und Dienstleistungen)

¹² Aus der Gesamtwirtschaft nicht berücksichtigt bleiben der Agrarbereich, die Finanzwirtschaft sowie das Grundstücks- und Wohnungswesen. Das entspricht knapp einem Zehntel des Produktionswertes (einschließlich Handelsware) der deutschen Wirtschaft.

Aus Sicht der nachgelagerten Stufe – Großhandel als Lieferant

Dargestellt sind nachstehend die Bewertungen der Partner des Großhandels auf der Lieferanten- und Kundenseite. Einbezogen sind Unternehmen aus den Bereichen Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen (ohne Großhandel). Diese Unternehmen haben die Bedeutung der Funktionen des Großhandels durch eine Vergabe von Punkten zwischen 0 (= sehr unwichtig) bis 3 (= sehr wichtig) bewertet. Die Großhandelsunternehmen selbst haben in einer eigenen Befragung dazu ihre Bewertungen¹³ abgegeben, sodass eine Gegenüberstellung eines Fremd- und eines Eigenbildes möglich ist. In der Gesamtbewertung haben die Unternehmen außerhalb des Großhandels dem Großhandel 50 Punkte gegeben. In Schulnoten übersetzt ist das ein „knapp befriedigend“ – also eher eine mittelmäßige Bewertung der Funktionen. Für rund ein Fünftel der Unternehmen spielt der Großhandel keine Rolle. Bewertet man die Einschätzungen dieser Unternehmen mit 0 Punkten, ergibt sich ein Durchschnitt von knapp 40 Punkten – also eine Bewertung in der unteren Hälfte des Möglichen.

Die warenbezogenen Funktionen werden allgemein höher bewertet (53,4 Punkte) als die transaktionsbezogenen und die sonstigen Funktionen, die durchschnittlich 47,7 beziehungsweise 48,8 Punkte erhalten.

Die Lagerhaltung steht bei einzelnen Funktionen mit gut 60 Punkten klar an der Spitze. Es folgen die Produktveredelung, die produktnahen Services sowie die Sortimentsgestaltung und die Funktionen im Bereich der Marktöffnung und Erschließung neuer Märkte oder Vertriebskanäle.

Sehr auffällig ist, dass die Industrieunternehmen die Funktionen des Großhandels insgesamt höher bewerten als die Dienstleister. Das gilt insbesondere für die warenbezogenen und transaktionsbezogenen Funktionen. Besonders hoch sind die Unterschiede in den Bereichen Lagerhaltung und Sortimentsgestaltung sowie bei der Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen. Diese höheren Bewertungen der Industrieunternehmen gelten aber nicht durchgängig für die sonstigen Funktionen. Die Dienstleistungsunternehmen bewerten die produktnahen und die produktabhängigen Services (zum Beispiel Wartung, Paket- oder Full-Service-Lösungen, Garantien, Leistungsversprechen) höher als die Industrieunternehmen. Insgesamt bewerten die Dienstleistungsunternehmen die „sonstigen Funktionen“ mit 49,3 Punkten, während die Industrieunternehmen dafür 48,5 Punkte vergeben. Sehr auffällige Unterschiede gibt es zwischen Industrie und Dienstleistungen auch bei den Anteilen der Unternehmen, für die der Großhandel keine Rolle spielt. Bei den unternehmensnahen Dienstleistungen beträgt dieser fast 29 Prozent – in der Industrie sind es nur gut 13 Prozent.

Tabelle 4-1 zeigt die Ergebnisse der Partner des Großhandels aus der Sicht der nachgelagerten Stufe.

¹³ Gefragt wurde nur nach den Bewertungen der Bedeutung ihrer Funktionen für ihre Kunden.

Tabelle 4-1: Bewertung der Funktionen des Großhandels als Lieferant

Angaben in Punkten für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen Industrie und industriennahe Dienste

| | Alle ¹⁾ | Industrie | darunter: Verarb. Gew. | Untern.- Dienste |
|---|--------------------|-------------|---------------------------|---------------------|
| Lagerhaltung | 60,3 | 70,9 | 72,6 | 45,6 |
| Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen | 48,9 | 53,5 | 50,8 | 42,5 |
| Sortimentsgestaltung | 50,2 | 57,4 | 53,0 | 40,2 |
| Produktveredelung | 54,1 | 58,0 | 60,4 | 48,6 |
| Warenbezogene Funktionen | 53,4 | 60,0 | 59,2 | 44,2 |
| Finanzierung | 45,9 | 53,0 | 52,5 | 44,6 |
| Markttöffnung | 49,5 | 47,1 | 42,4 | 44,4 |
| Transaktionsbezogene Funktionen | 47,7 | 50,1 | 47,4 | 44,5 |
| Marketing | 46,0 | 47,1 | 42,4 | 44,4 |
| Produktnahe Services | 52,3 | 52,2 | 47,4 | 52,4 |
| Produktunabhängige Services | 48,3 | 46,3 | 42,5 | 51,0 |
| Sonstige Funktionen | 48,8 | 48,5 | 44,1 | 49,3 |
| Gesamtbewertung | 50,0 | 52,9 | 50,2 | 46,0 |
| GH spielt keine Rolle | 21,0 | 13,4 | 15,9 | 28,5 |
| Gesamtbewertung (netto) | 39,5 | 45,8 | 42,3 | 32,9 |

1) ohne Großhandel

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: 100*erreichte durchschnittliche Punkte zu maximalen Punkten (= 3)

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Diese Unterschiede werden schon bei einem Vergleich des Verarbeitenden Gewerbes mit den Dienstleistungsbranchen deutlich. Noch klarer treten sie bei einem Vergleich mit der Bauwirtschaft oder dem Handwerk hervor (Tabelle 4-2). Für das Handwerk und insbesondere die Bauwirtschaft sind die Funktionen des Großhandels durchweg wichtiger als für den Durchschnitt der betrachteten Wirtschaftsbe-
reiche:

- ▶ Die Gesamtbewertung (netto) der Unternehmen der Bauwirtschaft beträgt knapp 60 Punkte – das sind rund 20 Punkte mehr als im Durchschnitt der Unternehmen. Für nur 8 Prozent der Unternehmen der Bauwirtschaft spielt der Großhandel auf Einkaufsseite keine Rolle, im Durchschnitt aller Unternehmen sind es 21 Prozent.
- ▶ Besonders bedeutsam für die Bauwirtschaft sind die warenbezogenen Funktionen, die teilweise weit über 70 Punkte bei der Bewertung der Bedeutung erhalten.
- ▶ Die Unternehmen der Bauwirtschaft bewerten die Bedeutung aller Funktionen des Großhandels höher als die Wirtschaft insgesamt.

Ähnliche Relationen gelten auch für das Handwerk. Die Gesamtbewertung liegt um knapp 10 Punkte über dem Durchschnitt. Auch dieses Ergebnis gilt für alle betrachteten neun Funktionen des

Großhandels. Der Anteil der Handwerksunternehmen, für die der Großhandel als Einkaufsquelle keine Rolle spielt, ist mit 12,1 Prozent weit unterdurchschnittlich.

Für die spätere Ableitung sind in dieser Studie weniger die absoluten Punktzahlen als vielmehr die Unterschiede zwischen Unternehmenstypen bei den Bewertungen wichtig. Zwei Ergebnisse können hervorgehoben werden:

- ▶ Insgesamt gibt es in der Gesamtbewertung keine wesentlichen Unterschiede zwischen kleineren und größeren Unternehmen. Auffällig ist aber, dass die größeren Unternehmen die Bedeutung der warenbezogenen Funktion höher bewerten als die KMU. Bei den anderen Funktionen ist es umgekehrt.
- ▶ Unternehmen einer geringeren digitalen Reife bewerten die Funktionen des Großhandels etwas höher als die digitalisierten Unternehmen mit einem höheren Reifegrad. Aber auch hier lassen sich interessante Unterschiede erst in einer detaillierten Analyse zeigen. Die Gruppe der computerisierten Unternehmen bewertet insbesondere die waren- und abgeschwächt die transaktionsbezogenen Funktionen höher. Bei den „sonstigen Funktionen“ ist es umgekehrt.

Tabelle 4-2: Bewertung der Lieferantenfunktionen des Großhandels nach Typen

Angaben in Punkten für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen Industrie und industriennahe Dienste

| | Branchen | | Größe | | Digitalität | |
|--|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Bauwirtschaft | Handwerk | KMU | Große | schwach | stark |
| Lagerhaltung | 76,2 | 72,0 | 60,2 | 63,9 | 63,3 | 45,0 |
| Einbindung in Beschaffungs- und Sortimentsgestaltung | 67,3 | 60,9 | 48,8 | 60,0 | 50,1 | 42,6 |
| Produktveredelung | 77,7 | 65,0 | 50,2 | 50,7 | 52,5 | 37,9 |
| Produktveredelung | 60,8 | 63,3 | 54,0 | 56,2 | 56,0 | 45,3 |
| Warenbezogene Funktionen | 70,5 | 65,3 | 53,3 | 57,7 | 55,5 | 42,7 |
| Finanzierung | 62,7 | 56,9 | 45,9 | 45,0 | 46,4 | 43,1 |
| Marktöffnung | 56,6 | 57,3 | 49,5 | 48,1 | 50,6 | 45,8 |
| Transaktionsbezogene Funktionen | 59,6 | 57,1 | 47,7 | 46,6 | 48,5 | 44,4 |
| Marketing | 61,6 | 51,3 | 46,1 | 36,3 | 45,8 | 48,1 |
| Produktnahe Services | 65,1 | 63,4 | 52,2 | 57,3 | 51,6 | 58,0 |
| Produktunabhängige Services | 52,6 | 53,9 | 48,2 | 52,5 | 48,0 | 51,7 |
| Sonstige Funktionen | 59,8 | 56,2 | 48,8 | 48,7 | 48,4 | 52,6 |
| Gesamtbewertung | 65,0 | 59,5 | 50,0 | 51,0 | 50,8 | 46,6 |
| GH spielt keine Rolle | 8,0 | 12,1 | 20,9 | 22,7 | 21,2 | 19,5 |
| Gesamtbewertung (netto) | 59,8 | 52,3 | 39,5 | 39,4 | 40,0 | 37,5 |

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: 100*erreichte durchschnittliche Punkte zu maximalen Punkten (= 3)

Anzahl gewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Aus Sicht der vorgelagerten Stufe – Großhandel als Kunde

Die Unternehmen haben die Bedeutung des Großhandels auch aus der Sicht der nachgelagerten Stufe – Großhandel als Kunde – beurteilt. Abgesehen vom Verarbeitenden Gewerbe fallen die Bewertungen durchweg schwächer als aus Sicht der vorgelagerten Stufe aus. Der Großhandel ist als Lieferant wichtiger als in seiner Rolle als Kunde oder Absatzmarkt für die Unternehmen. Das zeigt sich in den Gesamtbewertungen und in dem Anteil der Unternehmen, für die der Großhandel keine Rolle spielt:

- ▶ Bei der Kundensicht wird der Großhandel mit 44 von 100 Punkten bewertet, bei der Rolle als Lieferant waren es 50 Punkte.
- ▶ Knapp 30 Prozent der Unternehmen geben an, dass der Großhandel für sie keine Rolle spielt – bei der Lieferantensicht waren es nur 21 Prozent.
- ▶ Dadurch ergeben sich Gesamtbewertungen (netto) von 31,1 Punkten bei der Absatz- und knapp 40 Punkten bei der Beschaffungsfunktion.

Tabelle 4-3: Bewertung der Funktionen des Großhandels als Kunde

Angaben in Punkten für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen Industrie und industrienaher Dienstleistungen

| | Alle ¹⁾ | Industrie | darunter: Verarb. Gew. | Untern.- Dienste |
|---|--------------------|-------------|---------------------------|---------------------|
| Lagerhaltung | 43,4 | 53,0 | 57,0 | 30,1 |
| Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen | 44,2 | 52,5 | 52,9 | 32,5 |
| Sortimentsgestaltung | 45,7 | 53,8 | 53,6 | 34,4 |
| Produktveredelung | 35,8 | 42,3 | 43,9 | 26,7 |
| Warenbezogene Funktionen | 42,3 | 50,4 | 51,9 | 30,9 |
| Finanzierung | 38,9 | 43,8 | 42,9 | 32,0 |
| Marktöffnung | 49,3 | 58,9 | 64,7 | 35,9 |
| Transaktionsbezogene Funktionen | 44,1 | 51,4 | 53,8 | 34,0 |
| Marketing | 41,5 | 46,1 | 48,1 | 35,0 |
| Produktnahe Services | 47,8 | 47,3 | 48,1 | 48,4 |
| Produktunabhängige Services | 50,7 | 53,1 | 53,6 | 47,4 |
| Sonstige Funktionen | 46,7 | 48,8 | 49,9 | 43,6 |
| Gesamtbewertung | 44,3 | 50,2 | 51,9 | 36,2 |
| GH spielt keine Rolle | 29,9 | 23,06 | 24,1 | 36,7 |
| Gesamtbewertung (netto) | 31,1 | 38,6 | 39,4 | 22,9 |

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: 100*erreichte durchschnittliche Punkte zu maximalen Punkten (= 3)

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Eine Analyse der einzelnen Funktionen zeigt eine niedrigere Bewertung der warenbezogenen Funktionen im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen. Die höchste Wichtigkeit (50,7 Punkte) erhalten die produktunabhängigen Services, gefolgt von den Aufgaben im Bereich Marktöffnung und Erschließung neuer Märkte oder Vertriebswege. Das ist ein völlig anderes Ergebnis als bei der Lieferantensicht.

Sehr auffällig ist, dass die Industrieunternehmen alle Funktionen, bis auf die produktnahen Services, deutlich wichtiger einstufen, als dies die Dienstleistungsunternehmen tun. Die größten Unterschiede gibt es bei den klassischen warenbezogenen und transaktionsbezogenen Funktionen. Die Industrie beurteilt die Wichtigkeit dieser Funktionen deutlich höher (Vorsprung von 20,9 Punkten bei warenbezogenen und von 19,8 Punkte bei transaktionsbezogenen Funktionen) als die Dienstleistungsunternehmen. Auch die Anteile der Unternehmen, für die der Großhandel auf der Absatzseite keine Rolle spielt, sind im Industriebereich deutlich niedriger (23 Prozent) als bei den Dienstleistungsunternehmen (knapp 37 Prozent).

Auch hier ist ein Blick auf andere Unternehmenstypen oder Teilbereiche der Wirtschaft wichtig (Tabelle 4-4):

- ▶ Für die Bauwirtschaft ist der Großhandel bei allen betrachteten Funktionen wichtiger als im Durchschnitt aller Unternehmen. Besonders hoch bewertet werden die warenbezogenen Funktionen und dort insbesondere die Sortimentsgestaltung. Wichtige Funktionen für die Bauwirtschaft sind zudem die produktnahen und produktunabhängigen Services. Sie zählen neben der Lagerhaltung, der Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen und dem Sortiment zu den wichtigsten Funktionen.
- ▶ Im Handwerk sind die Bewertungen bei vielen Funktionen schwächer als im Durchschnitt aller Unternehmen. Für das Handwerk sind die Funktionen des Großhandels aus Absatzsicht bei Weitem nicht so wichtig wie aus der Beschaffungsperspektive.
- ▶ Ein Vergleich der Unternehmensgrößen zeigt ein überraschendes Ergebnis. Für größere Unternehmen hat der Großhandel absatzseitig bei allen Funktionen eine höhere Bedeutung als für KMU.
- ▶ Auch bei der Differenzierung nach der Digitalität der Unternehmen gibt es eindeutige Ergebnisse. Die Gruppe der schwächer digitalisierten Unternehmen bewertet die Wichtigkeit der Absatzfunktionen des Großhandels durchweg höher als die stärker digitalisierten Unternehmen.

Tabelle 4-4: Bewertung der Kundenfunktionen des Großhandels nach Typen

Angaben in Punkten für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen Industrie und industrienaher Dienste

| | Branchen | | Größe | | Digitalität | |
|--|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Bauwirtschaft | Handwerk | KMU | Große | schwach | stark |
| Lagerhaltung | 52,8 | 43,2 | 43,2 | 60,7 | 46,0 | 30,0 |
| Einbindung in Beschaffungs- und | 55,0 | 44,3 | 44,0 | 56,5 | 45,3 | 37,8 |
| Sortimentsgestaltung | 62,5 | 48,3 | 45,6 | 52,0 | 48,5 | 30,6 |
| Produktveredelung | 46,0 | 39,3 | 35,7 | 41,2 | 35,9 | 35,3 |
| Warenbezogene Funktionen | 54,1 | 43,8 | 42,2 | 52,6 | 43,9 | 33,4 |
| Finanzierung | 47,0 | 36,2 | 38,8 | 44,2 | 40,2 | 31,9 |
| Marktöffnung | 49,9 | 43,4 | 49,3 | 55,2 | 51,0 | 40,6 |
| Transaktionsbezogene Funktionen | 48,4 | 39,8 | 44,0 | 49,7 | 45,6 | 36,3 |
| Marketing | 48,0 | 36,6 | 41,4 | 47,6 | 42,1 | 38,0 |
| Produktnahe Services | 49,3 | 48,2 | 47,7 | 56,5 | 49,7 | 37,6 |
| Produktunabhängige Services | 55,8 | 48,8 | 50,7 | 51,0 | 52,6 | 41,0 |
| Sonstige Funktionen | 51,1 | 44,5 | 46,6 | 51,7 | 48,1 | 38,9 |
| Gesamtbewertung | 51,2 | 42,7 | 44,3 | 51,3 | 45,9 | 36,2 |
| GH spielt keine Rolle | 23,5 | 27,7 | 29,9 | 24,7 | 30,3 | 29,0 |
| Gesamtbewertung (netto) | 39,2 | 30,9 | 31,0 | 38,7 | 32,0 | 25,7 |

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: 100*erreichte durchschnittliche Punkte zu maximalen Punkten (= 3)

Anzahl gewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

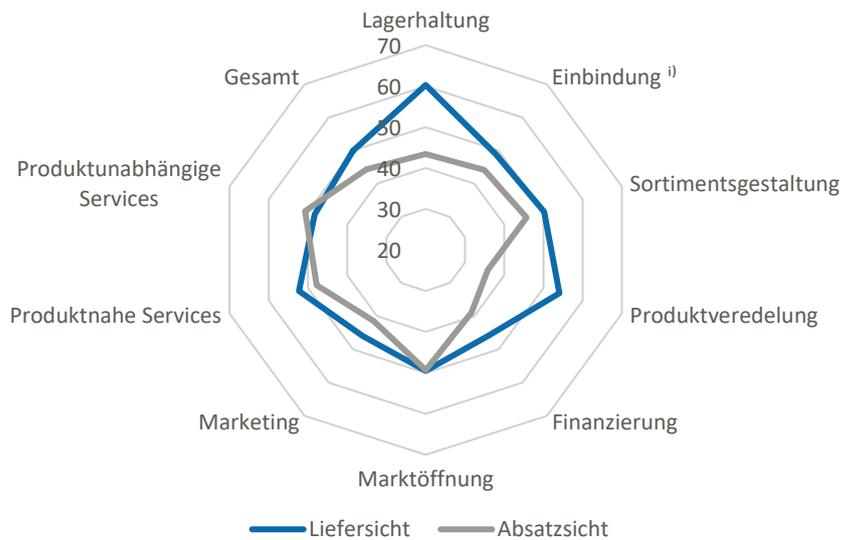
Fazit: Drei Ergebnisse sind hervorzuheben:

- ▶ Für die Unternehmen ist die Lieferantensicht wichtiger als die Kundensicht. Das gilt mit Ausnahme der produktunabhängigen Services und Dienstleistungen für alle anderen der neun betrachteten Funktionen. Die Tabelle 4-4 zeigt dies für die Gesamtbewertungen netto – also unter Berücksichtigung der Unternehmen, für die der Großhandel keine Rolle spielt.

- ▶ Für die Bauwirtschaft und das Handwerk ist der Großhandel auf der Lieferantenseite überdurchschnittlich wichtig.
- ▶ Auf der Absatzseite bewerten die größeren Unternehmen, die Industrie und mit kleinerem Abstand auch die digital schwächeren Unternehmen die Funktionen des Großhandels überdurchschnittlich.

Abbildung 4-1: Bedeutung des Großhandels aus Liefer- und Absatzsicht nach Funktionen

Kundensicht; Angaben in Prozent; Gesamtbewertung brutto



i) Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: $100 \cdot \frac{\text{erreichte durchschnittliche Punkte}}{\text{maximalen Punkten}} (= 3)$

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Vergleich Fremdsicht mit der Eigensicht des Großhandels

Sehr große Unterschiede zeigen sich bei einem Vergleich der Eigen- und der Fremdeinschätzung. Bei dem Eigenbild sind die Unternehmen des Großhandels in der separaten Befragung gebeten worden, die Bedeutung ihrer Funktionen aus der Sicht ihrer Kunden zu bewerten. Die Fremdeinschätzung entspricht den Ergebnissen, wie sie oben (Tabelle 4-3 und Tabelle 4-4) dargelegt sind. Die Abbildung 4-2 zeigt die Gesamtbewertungen brutto – also ohne Berücksichtigung der Unternehmen, für die der Großhandel keine Bedeutung hat. Die Ergebnisse sind eindeutig:

- ▶ Die Unternehmen des Großhandels bewerten ihre Funktionen als deutlich wichtiger, als es ihre Kunden in der Fremdsicht tun. Die Bewertungen liegen um fast 22 Punkte auseinander. Der Großhandel bewertet die Bedeutung seiner Funktion im Durchschnitt mit knapp 70 von 100 Punkten – die Unternehmen vergeben 48 Punkte.
- ▶ Diese Unterschiede sind für alle elf betrachteten Funktionen zu beobachten.
- ▶ Am stärksten fallen Eigen- und Fremdsicht bei den Funktionen Lagerhaltung, Sortimentsgestaltung und Einbindung in die Beschaffungs- und Distributionsleistungen auseinander und betreffen damit

die Kernfunktionen des Großhandels. Am geringsten sind die Unterschiede bei den Bewertungen der produktunabhängigen Services.

Abbildung 4-2: Eigen- und Fremdbewertung der Funktionen des Großhandels

Kundensicht; Angaben in Prozent; Gesamtbewertung brutto



i) Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: $100 \cdot \frac{\text{erreichte durchschnittliche Punkte}}{\text{maximalen Punkten}} (= 3)$

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020); Großhandelsbefragung (2020)

Fazit: Der Großhandel bewertet seine Bedeutung deutlich höher, als es seine Kunden tun. Das gilt insbesondere für die warenbezogenen Funktionen und betrifft damit den Kernbereich der Aufgaben des Großhandels.

Funktionen des Großhandels in Bayern

Das IW-Zukunftspanel erlaubt auch eine separate Betrachtung von Unternehmen, deren Hauptsitz im Bundesland Bayern gemeldet ist. Von den in Bayern gemeldeten Unternehmen haben knapp 90 die Funktionen des Großhandels bewertet. Die Ergebnisse dürfen aufgrund dieser begrenzten Fallzahlen zwar nicht überinterpretiert werden, sprechen aber dennoch eine klare Sprache. Zudem kann in einigen Fällen nur die Gesamtwirtschaft analysiert werden, da die Fokussierung auf bestimmte Teilgruppen die Fallzahlen zusätzlich reduzieren würde.

Sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite werden die Funktionen des Großhandels von den bayerischen Unternehmen als weniger bedeutend eingestuft als bundesweit. Das gilt für die Gesamtbewertungen, aber auch für alle der neun genannten Funktionen des Großhandels. Auf der Beschaffungsseite liegt die Gesamtbewertung in Bayern um 6,7 Punkte hinter der bundesweiten Einschätzung. Die größte Abweichung ist bei den transaktionsbezogenen Funktionen vorzufinden, die in Bayern mit einer Gesamtbewertung von 36,2 Punkten um mehr als 11 Punkte hinter der Bewertung der Gesamtwirtschaft liegt. Als Kunde wird der Großhandel in Bayern noch negativer bewertet: Die

Gesamtbewertung liegt 10,1 Punkte hinter dem Durchschnitt der Gesamtwirtschaft, die stärkste Abweichung ist bei den sonstigen Funktionen vorzufinden (um 16,9 Punkte geringer).

Bei Gegenüberstellung von Eigen- und Fremdsicht fällt eine noch größere Diskrepanz der beiden Sichtweisen auf. Die Eigensicht des Großhandels basiert auf den Ergebnissen der Großhandelsbefragung und kann daher nicht separat für Bayern ausgewiesen werden. Da die Fremdsicht der Bewertung der Absatzsicht entspricht, sind für die bayerischen Großhändler stärkere Unterschiede zwischen Eigen- und Fremdsicht zu verzeichnen. Der größte Unterschied liegt, wie in der Gesamtwirtschaft, in der Bewertung der Lagerhaltungsfunktion, die von den Großhändlern mit 92,3 Punkten, von den Unternehmen in Bayern dagegen nur mit 32 von 100 Punkten bewertet wird.

4.2 Beschaffungs- und Vertriebswege

Entscheidend für die Beantwortung der Frage nach der Bedeutung des Großhandels in den Wertschöpfungsketten ist die Kenntnis der Beschaffungswege. Zunächst wird betrachtet, bei wem die Unternehmen einkaufen, danach werden im nächsten Kapitel die verschiedenen Kanäle mit Blick auf ihre Digitalität analysiert. Wie bereits eingangs erwähnt, werden bei der Analyse in den Kapiteln 4.2 bis 4.4 auch die gesellschaftsnahen Dienstleistungen berücksichtigt. Alle Ergebnisse werden umsatzgewichtet hochgerechnet und in Eurobeträgen als Volumen oder Prozentanteile davon dargestellt.

Bei wem kaufen die Unternehmen ein?

Die Unternehmen haben in den Befragungen angegeben, in welchen Branchen sie einkaufen und welche Anteile auf die einzelnen Bereiche entfallen. Die Tabelle 4-5 zeigt die zentralen Ergebnisse:

- ▶ Die Unternehmen aus den Bereichen Industrie sowie der unternehmens- und gesellschaftsnahen Dienstleistungen kaufen 18,5 Prozent im Großhandel. Das entspricht einem Beschaffungsvolumen innerhalb des untersuchten Bereiches der industrienahen Dienstleistungen in Höhe von circa 880 Milliarden Euro.
- ▶ Die Industrie kauft schwerpunktmäßig bei Industrieunternehmen (59,3 Prozent). Auch die Dienstleistungsunternehmen beziehen überwiegend stärker im eigenen Sektor.
- ▶ Die Beschaffungsanteile der gesellschaftsnahen Dienstleistungen beim Großhandel sind mit fast 31 Prozent am höchsten. Dabei schlägt zu Buche, dass der Einzelhandel und viele Unternehmen aus den sozialen und staatlichen Bereichen im Großhandel einkaufen.
- ▶ Der Großhandel selbst bezieht knapp ein Zehntel seiner Beschaffungen aus der eigenen Branche. Die größte Lieferantengruppe ist die Industrie mit einem Anteil von fast drei Vierteln.

Das größte Gewicht auf der Beschaffungsseite hat die Industrie. Die Unternehmen kaufen für rund 2 Billionen Euro Vorleistungsgüter (einschließlich Handelsware) ein. Das entspricht etwa 44 Prozent des gesamten Einkaufsvolumens der einbezogenen Branchen. Davon entfallen rund 374 Milliarden auf den Großhandel. Es ist wenig überraschend, dass die Industrie überwiegend bei anderen Industrieunternehmen einkauft. Viele Vorprodukte sind so stark spezifiziert und auf bestimmte Einsatzfelder maßgeschneidert, dass nur auf Basis individueller Vereinbarungen zwischen diesen Unternehmen geliefert werden kann. Das gilt insbesondere für alle Vorleistungen, für die spezifische Werkzeuge entwickelt werden müssen. Der Maschinenbau ist ein Beispiel für die hohe Bedeutung solcher individuell-spezifischer Vorleistungsgüter. Der Großhandel hat dort eine höhere Bedeutung, wo überdurchschnittlich viele Handelswaren eingesetzt werden. Dazu zählen die Mineralölwirtschaft, die Chemie, die Pharmaindustrie, die Gummi- und Kunststoffindustrie, die Herstellung elektrischer Ausrüstungen und der

Fahrzeugbau, obwohl gerade in der Automobilindustrie auch sehr herstellerspezifische Vorprodukte geliefert werden.

Bei den Dienstleistungsunternehmen (ohne Großhandel) zeigt sich ein etwas anderes Bild. Die unternehmensnahen Dienstleister tätigen über 31 Prozent ihrer Beschaffungen in der Industrie und knapp zwei Fünftel bei anderen Dienstleistungsunternehmen außerhalb des Einzelhandels. Bei den gesellschaftsnahen Dienstleistungen zeigt sich ein deutlich diversifiziertes Portfolio. Die Beschaffungsanteile in der Industrie sind niedriger, dafür sind die des Einzelhandels, des Handwerks und der sonstigen Bereiche deutlich höher.

Tabelle 4-5: Beschaffungsstruktur nach Branchen

Angaben in Prozent für 2019 für gewerbliche Wirtschaft in Deutschland

| | Gesamt | Großhandel | Industrie | Unt.- DL¹⁾ | Gesell.-DL |
|----------------------------|---------------|-------------------|------------------|------------------------------|-------------------|
| Großhandel | 18,5 | 9,7 | 18,0 | 16,1 | 30,7 |
| Industrieunternehmen | 46,6 | 72,4 | 59,3 | 31,4 | 12,1 |
| Dienstleistungsunternehmen | 17,0 | 1,5 | 9,5 | 38,0 | 16,9 |
| Einzelhandel | 5,5 | 1,1 | 2,6 | 6,0 | 17,9 |
| Handwerk | 6,7 | 12,3 | 5,9 | 3,1 | 11,8 |
| Sonstige | 5,6 | 3,0 | 4,8 | 5,5 | 10,6 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

1) ohne Großhandel

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Sehr interessant ist ein differenzierender Blick auf Teilbranchen und Größenklassen. Tabelle 4-6 zeigt die Ergebnisse, wobei drei hervorzuheben sind:

- ▶ Überdurchschnittlich viel kaufen die Bauwirtschaft (30 Prozent) und das Handwerk (fast 25 Prozent) im Großhandel ein. Sie beziehen auch relativ hohe Anteile ihrer Vorleistungen jeweils aus der eigenen Branche.
- ▶ Das Verarbeitende Gewerbe bezieht mehr als zwei Drittel seiner Beschaffungen von anderen Industrieunternehmen und gut 15 Prozent aus dem Großhandel.
- ▶ Größere Unternehmen (16 Prozent) kaufen weniger im Großhandel ein als KMU (21 Prozent). Die größeren Unternehmen beziehen dafür überproportional viel von Industrieunternehmen. Bei den kleineren Unternehmen sind die Vorleistungen breiter auf alle Beschaffungswege verteilt.

Tabelle 4-6: Beschaffungsstruktur nach ausgewählten Merkmalen

Angaben in Prozent für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen Industrie und industrienaher Dienste

| | Industrie | | Unternehmensgröße | | Handwerk |
|----------------------------|--------------|--------------|-------------------|-----------------------|--------------|
| | VerGew | Bau | KMU ¹⁾ | Größere ²⁾ | Alle |
| Großhandel | 15,4 | 30,2 | 20,9 | 16,1 | 24,6 |
| Industrieunternehmen | 69,2 | 23,6 | 41,0 | 54,5 | 43,8 |
| Dienstleistungsunternehmen | 6,2 | 14,7 | 18,3 | 13,9 | 9,8 |
| Einzelhandel | 2,3 | 2,4 | 6,5 | 4,5 | 4,6 |
| Handwerk | 3,4 | 18,1 | 7,6 | 5,5 | 10,6 |
| Sonstige | 3,5 | 10,9 | 5,7 | 5,5 | 6,6 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

1) Unternehmen bis 249 Mitarbeiter

2) Unternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitern

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Interessant ist ein Blick auf andere Unternehmenstypen, deren Einkaufsverhalten hier kurz beschrieben werden soll:

- ▶ Die digitalisierten Unternehmen – also die mit einem hohen digitalen Reifegrad (siehe Kapitel 3.3) – kaufen nur knapp 10 Prozent ihrer Beschaffungsvolumen beim Großhandel ein. Bei den weniger stark digitalisierten Unternehmen ist diese Quote fast doppelt so hoch. Dahinter könnten Branchen- oder Größeneffekte stecken, weil hoch digitalisierte Unternehmen in einzelnen Branchen (IKT, Software und Medien) und Größenklassen überdurchschnittlich stark vertreten sind. Ökonometrische Untersuchungen zeigen aber, dass diese niedrigeren Beschaffungsanteile im Großhandel bei hoch digitalisierten Unternehmen auch unter Berücksichtigung von Branchen- und Größeneffekten zu beobachten sind.
- ▶ Noch wichtiger für den Großhandel ist eine Differenzierung der Unternehmen in eine Gruppe, die die Funktionen des Großhandels überdurchschnittlich hoch bewertet, und in eine andere, die sie unterdurchschnittlich bewertet. Dazu sind die in der Befragung abgegebenen Bewertungen der einzelnen Funktionen verwendet worden (siehe dazu Kapitel 4). Die Unterscheidung dieser beiden Kunden wird bei der Analyse der Trends und Treiber (Kapitel 5) und der Szenarien (Kapitel 6) noch wichtig werden. Jetzt ist nur ein Ergebnis hervorzuheben: Unternehmen, die die Funktionen des Großhandels hoch einschätzen, kaufen dort auch signifikant mehr ein.

An wen verkaufen die Unternehmen?

Gut 8 Prozent der Umsätze der Unternehmen aus dem Bereich der Industrie sowie der unternehmens- und gesellschaftsnahen Dienstleistungen werden über den Großhandel abgesetzt (Tabelle 4-7). Das ist deutlich weniger als auf der Beschaffungsseite (18,5 Prozent). Das Ergebnis ist allerdings wenig überraschend, weil auf der Absatzseite die privaten Haushalte und damit der Konsumbereich eine hohe Bedeutung als Nachfrager haben. Das zeigt sich in dem hohen Absatzanteil in der Kategorie „Sonstige“, der mit fast 31 Prozent bei den gesellschaftsnahen Dienstleistungen besonders hoch ist.

Der dominante Absatzkanal besteht, insgesamt betrachtet, aus den Industrieunternehmen, auf die fast die Hälfte aller Umsätze entfällt. Für den Großhandel sind die Industrieunternehmen und das Handwerk mit jeweils rund 35 Prozent die wichtigsten Kunden. Alle anderen Kundengruppen fallen deutlich ab. Misst man die Umsätze durch die Produktionswerte (einschließlich Handelsware) aus der VGR,

verkauft der Großhandel an die Industrie und das Handwerk jeweils Leistungen in Höhe von über 440 Milliarden Euro. Die Industrie verkauft Leistungen in Höhe von 372 Milliarden Euro an den Großhandel. Allein das zeigt den engen Austausch dieser beiden Branchen.

Tabelle 4-7: Absatzstruktur nach Branchen

Angaben in Prozent für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen Industrie und Dienstleistungen

| | Gesamt | Großhandel | Industrie | Unt.- DL ¹⁾ | Gesell.-DL |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|
| Großhandel | 8,2 | 9,5 | 11,3 | 3,5 | 4,5 |
| Industrieunternehmen | 47,8 | 34,5 | 60,8 | 52,6 | 5,8 |
| Dienstleistungsunternehmen | 14,1 | 8,8 | 5,8 | 27,4 | 23,6 |
| Einzelhandel | 8,9 | 6,5 | 6,8 | 5,3 | 24,2 |
| Handwerk | 9,1 | 35,2 | 4,6 | 4,9 | 11,3 |
| Sonstige | 11,9 | 5,6 | 10,7 | 6,2 | 30,6 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

1) ohne Großhandel

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Die Tabelle 4-8 zeigt die Absatzanteile verschiedener Segmente der Wirtschaft, die über den Großhandel laufen:

- ▶ Das Verarbeitende Gewerbe hat mit 11,4 Prozent überdurchschnittliche Anteile.
- ▶ Die Bauwirtschaft verkauft mit einem Anteil von 14,6 Prozent relativ viel über den Großhandel.
- ▶ Für das Handwerk ist der Absatzkanal Großhandel nicht so wichtig. Der Anteil ist mit 5,7 Prozent unterdurchschnittlich.
- ▶ Größere Unternehmen verkaufen mehr über den Großhandel als die KMU.

Tabelle 4-8: Absatzstruktur nach ausgewählten Branchen und Unternehmenstypen

Angaben in Prozent für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen Industrie und Dienstleistungen

| | Industrie | | Größe | | Handwerk |
|----------------------------|--------------|--------------|-------------------|-----------------------|--------------|
| | VerGew | Bau | KMU ¹⁾ | Größere ²⁾ | Alle |
| Großhandel | 11,4 | 14,6 | 6,8 | 11,8 | 5,7 |
| Industrieunternehmen | 72,3 | 19,3 | 45,9 | 49,1 | 41,8 |
| Dienstleistungsunternehmen | 4,3 | 7,6 | 15,4 | 10,9 | 11,1 |
| Einzelhandel | 6,8 | 4,0 | 10,0 | 8,6 | 10,2 |
| Handwerk | 3,0 | 12,8 | 10,6 | 6,8 | 10,5 |
| Sonstige | 2,3 | 41,7 | 11,3 | 12,8 | 20,7 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

1) Unternehmen bis 249 Mitarbeiter

2) Unternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitern

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

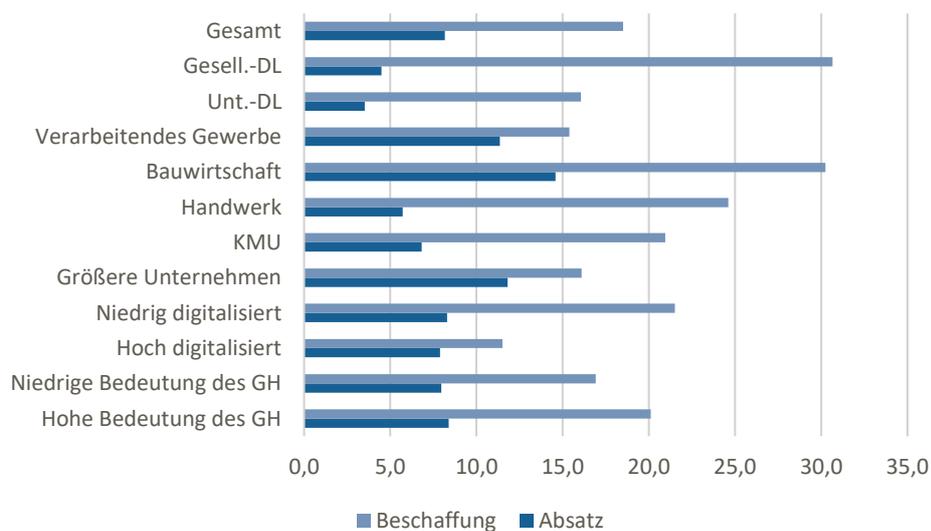
Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Fazit: Der Großhandel hat sowohl auf der Beschaffungsseite als auch auf der Absatzseite hohe Marktanteile. In den Beschaffungsmärkten ist der Einkaufskanal Großhandel insgesamt deutlich

bedeutender als auf der Absatzseite. Die Industrieunternehmen kaufen deutlich mehr als die Dienstleister beim Großhandel ein. Besonders wichtig sind auf der Beschaffungsseite die gesellschaftsnahen Dienstleistungen, die Bauwirtschaft, das Handwerk und die Unternehmen, die die Funktion des Großhandels als wichtig einstufen. Weniger digitalisierte Unternehmen kaufen mehr im Großhandel als die bereits stärker digitalisierten Unternehmen. Auf der Absatzseite sind die Anteile des Großhandels durchweg niedriger als bei den Beschaffungen. Hervorzuheben ist, dass die Industrie aufgrund ihrer Größe in Volumen gerechnet der wichtigste Kunde auf der Absatz- und Beschaffungsseite des Großhandels ist. Die Abbildung 4-3 zeigt diese Ergebnisse nochmals im Überblick.

Abbildung 4-3: Beschaffungs- und Absatzanteile des Großhandels nach Branchen und Typen

Angaben in Prozent für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen Industrie und industrienaher Dienste



Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

4.3 Beschaffungs- und Vertriebskanäle

Insbesondere für die zukünftige Entwicklung sind die Vertriebskanäle noch bedeutender als die Branchensicht, die in den vorhergehenden Abschnitten im Mittelpunkt stand. Bei den Beschaffungs- und Vertriebskanälen ist insbesondere zwischen klassischen Kanälen und E-Commerce-Kanälen zu unterscheiden. Beide werden jeweils in zwei Untergruppen aufgespalten:

- ▶ Klassische Kanäle:
 - ▷ nicht elektronisch
 - ▷ digitale Kanäle
- ▶ E-Commerce:
 - ▷ eigene E-Commerce-Kanäle

▷ Online-Marktplätze Dritter

Zu den „klassischen digitalen“ Kanälen gehören Beschaffungs- oder Vertriebsprozesse, die digital unterstützt durchgeführt werden. In der Befragung wurde dieser Teil der Prozesse unter dem Stichwort „Electronic Data Interchange (EDI)“ abgefragt. EDI bezeichnet ganz allgemein die elektronische Übertragung von Geschäftsdaten. Ziel ist es hierbei, über Unternehmensgrenzen hinweg einen Datenaustausch zu ermöglichen, um auf diesem Weg Geschäftstransaktionen und -prozesse (zum Beispiel Bestellungen oder Rechnungen) ohne Papierdokumente zu realisieren. Hier gibt es eine Grauzone und Abgrenzungsprobleme zu den eigenen E-Business-Kanälen¹⁴.

Die Beschaffungssicht

Bei den Beschaffungen dominieren mit einem Anteil von fast 83 Prozent noch die klassischen Kanäle. Insgesamt erfolgen rund zwei Drittel der Beschaffungen noch klassisch und ohne digitale Unterstützung (Tabelle 4-9). Gut 15 Prozent der Beschaffungsvolumen entfallen auf den EDI-Kanal, bei dem Geschäftstransaktionen ohne Papierdokumente abgewickelt werden. Das ist ein wichtiger, zwar klassischer, aber doch digitaler Beschaffungskanal.

Auf eigene E-Commerce-Kanäle ohne EDI entfallen 7 Prozent und auf Marktplätze gut 10 Prozent der Beschaffungen. Der E-Commerce-Anteil an den Beschaffungsvolumen beträgt dann 17,2 Prozent. Über digitale Kanäle wird knapp ein Drittel aller Beschaffungen abgewickelt.

Im Großhandel sehen diese Strukturen etwas anders aus. Der „klassische nicht elektronische“ Kanal ist mit einem Anteil von 71,6 Prozent etwas bedeutender als im Durchschnitt aller Unternehmen (67,4 Prozent). Dafür ist der EDI-Kanal überdurchschnittlich bedeutend. Rund 22 Prozent des Beschaffungsvolumens laufen über Prozesse, die digital unterstützt sind. Gut 5 Prozent der Einkäufe werden über eigene E-Commerce-Kanäle abgewickelt. Das ist etwas weniger als im Durchschnitt der Wirtschaft. Wirklich auffällig sind aber die Unterschiede bei der Nutzung externer Marktplätze. Nur gut ein Prozent der Beschaffungen des Großhandels wird über diesen Kanal organisiert – in der Gesamtwirtschaft beträgt dieser Anteil 10 Prozent. Aber auch im Vergleich zur Industrie (Anteil 5,3 Prozent) ist die Nutzung externer Marktplätze im Großhandel niedrig. Bei den Beschaffungen liegt der E-Commerce-Anteil im Großhandel (eigene Kanäle plus Marktplätze) bei 6,3 Prozent und damit deutlich unter dem Durchschnitt aller betrachteten Unternehmen.

Es gibt auch deutliche Unterschiede zwischen Branchen und Unternehmenstypen:

- ▶ Die Dienstleistungsunternehmen setzen stärker auf E-Commerce als die Industrie. Die Anteile von 27,5 Prozent bei den unternehmensnahen und 25,3 Prozent bei den gesellschaftsnahen Dienstleistungsbranchen, im Vergleich zu knapp 12 Prozent in der Industrie, zeigen das deutlich. Das liegt vor allem daran, dass insbesondere die unternehmensnahen Dienstleistungsunternehmen mehr auf externen Marktplätzen Dritter einkaufen als die Industrieunternehmen. Die Anteile bei den digitalen Beschaffungen unterscheiden sich nicht so stark, Dienstleistungsunternehmen beschaffen aber vermehrt klassisch-digital.
- ▶ Ein Blick in die Branchen der Industrie zeigt, dass das Baugewerbe und das Handwerk viel stärker als das Verarbeitende Gewerbe auf E-Commerce-Lösungen setzen. Sowohl die Anteile bei den

¹⁴ In der IKT-Erhebung des Statistischen Bundesamtes und der EU wird EDI teilweise zu den E-Commerce-Vertriebs- oder -Beschaffungswegen gezählt. In dieser Studie wird es etwas interpretiert, weil beispielsweise Bestellungen, die auf einem traditionell abgeschlossenen Liefervertrag beruhen und nur digital abgewickelt werden, kein wirklicher E-Commerce sind, sie beruhen aber auf digitalen Prozessen.

Beschaffungsvolumen mit eigenen Webshops als auch die mit den Marktplätzen Dritter sind deutlich höher.

- Die KMU und große Unternehmen kaufen in ähnlichem Maße über E-Commerce-Kanäle ein, wobei die KMU stärker auf externe Marktplätze Dritter setzen. Dafür sind die Beschaffungsanteile über die digital-klassischen Kanäle (EDI) mit 20,4 Prozent bei den größeren Unternehmen deutlich höher als bei den KMU (13,3 Prozent). Das wiederum ist ein Beleg dafür, dass die Prozesse in den größeren Unternehmen stärker digitalisiert sind als in den KMU.

Tabelle 4-9: Beschaffungskanäle nach Branchen und Unternehmenstypen

Angaben in Prozent für 2019 für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft

| | Klassisch (nicht-elektronisch) | Klassisch, digital ⁴⁾ | Eigene elektronische Kanäle | Marktplätze Dritter | Gesamt | darunter: E-Commerce | darunter: digital |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------|----------------------|-------------------|
| Großhandel | 71,6 | 22,1 | 5,2 | 1,1 | 100,0 | 6,3 | 28,4 |
| Industrie | 71,1 | 17,1 | 6,5 | 5,3 | 100,0 | 11,8 | 28,9 |
| Unt.-DL ¹⁾ | 61,7 | 10,7 | 5,6 | 22,0 | 100,0 | 27,5 | 38,3 |
| Gesell.-DL | 62,3 | 12,5 | 12,5 | 12,8 | 100,0 | 25,3 | 37,7 |
| Gesamt | 67,4 | 15,3 | 7,0 | 10,2 | 100,0 | 17,2 | 32,6 |
| Ausgewählte Branchen | | | | | | | |
| VerGew | 74,1 | 16,4 | 5,3 | 4,3 | 100,0 | 9,5 | 25,9 |
| Bauwirtschaft | 60,2 | 20,2 | 13,4 | 6,2 | 100,0 | 19,6 | 39,8 |
| Handwerk | 63,5 | 21,9 | 6,7 | 7,9 | 100,0 | 14,7 | 36,5 |
| Größenklassen | | | | | | | |
| KMU ²⁾ | 69,1 | 13,3 | 6,8 | 10,7 | 100,0 | 17,6 | 30,9 |
| Größere ³⁾ | 63,7 | 20,4 | 7,3 | 8,7 | 100,0 | 16,0 | 36,3 |

1) ohne Großhandel

2) Unternehmen bis 249 Beschäftigte

3) Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten

4) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Wenig überraschend ist, dass bei den digitalen Unternehmen der E-Commerce und die klassisch-digitalen Beschaffungskanäle eine überdurchschnittliche Bedeutung haben. Die Anteile sind deutlich höher als die der Unternehmen der Reifegradstufe „computerisiert“. Ein wichtiges Ergebnis für den Großhandel ist, dass die Unternehmen, die die Bedeutung der Funktion als überdurchschnittlich hoch einschätzen, stärker auf klassisch-digitale Prozesse setzen. Die Anteile bei den E-Commerce-Kanälen sind vergleichbar hoch.

Neben den Beschaffungsanteilen mit den verschiedenen Kanälen kann auch der Anteil der Unternehmen ermittelt werden, die die klassischen und digitalen Kanäle nutzen. Das zeigt die Tabelle 4-10, wobei als Kriterium für die Nutzung eines Kanals ein Beschaffungsanteil von mindestens einem Prozent gefordert wird.

Tabelle 4-10: Nutzung der Beschaffungskanäle

Angaben in Prozent, Nutzung des Kanals bei mehr als einem Prozent Beschaffung

| | Klassische (nicht elektronische Kanäle) | Klassisch, digital ⁴⁾ | Eigene E-Commerce Kanäle | Online-Marktplätze Dritter | Sonstige Kanäle | Nutzung mindestens eines digitalen Kanals |
|-----------------------------|---|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---|
| Großhandel | 100,0 | 48,4 | 17,3 | 20,2 | 16,0 | 61,6 |
| Industrie | 94,6 | 26,3 | 16,4 | 39,8 | 7,7 | 55,7 |
| Unt.-DL ¹⁾ | 85,1 | 29,6 | 22,5 | 64,3 | 6,6 | 81,2 |
| Gesamt | 91,2 | 30,5 | 19,2 | 48,0 | 8,3 | 67,5 |
| Ausgewählte Branchen | | | | | | |
| VerGew | 92,8 | 25,4 | 14,6 | 34,0 | 8,6 | 52,8 |
| Bauwirtschaft | 97,5 | 26,4 | 15,9 | 53,7 | 7,7 | 64,4 |
| Handwerk | 92,7 | 26,8 | 15,0 | 58,3 | 7,0 | 66,1 |
| Größenklassen | | | | | | |
| KMU ²⁾ | 91,2 | 30,0 | 19,1 | 48,0 | 8,4 | 67,3 |
| Größere ³⁾ | 94,1 | 63,5 | 25,5 | 46,4 | 1,1 | 79,3 |

1) ohne Großhandel

2) Unternehmen bis 249 Beschäftigte

3) Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten

4) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Der Anteil der Unternehmen, die über den klassischen Kanal beschaffen, ist erwartungsgemäß hoch: Gut 91 Prozent der Unternehmen haben angegeben, mehr als ein Prozent der Beschaffung über den klassischen Kanal zu beziehen. Unter den Großhändlern gab sogar jedes der befragten Unternehmen an, den klassischen Kanal zu nutzen. Interessant ist bei dieser Betrachtung vor allem die letzte Spalte der Tabelle: Sie gibt den Prozentsatz jener Unternehmen an, die mindestens einen digitalen Kanal (EDI, eigene E-Commerce-Kanäle und Marktplätze) zur Beschaffung nutzen. In der Gesamtwirtschaft sind das gut zwei Drittel aller Unternehmen. Unterdurchschnittlich vertreten sind der Großhandel, die Industrie, das Verarbeitende Gewerbe, die Bauwirtschaft, das Handwerk sowie die KMU. Hierbei ist zwischen der Nutzung eines Kanals und dem beschafften Volumen über den Kanal zu unterscheiden. Der Anteil der Unternehmen aus der Bauwirtschaft und dem Handwerk ist zwar insgesamt unterdurchschnittlich, das abgesetzte Volumen dieser beiden Gruppen allerdings überdurchschnittlich. Es kann also davon ausgegangen werden, dass in diesen Branchen einige Unternehmen die digitalen Kanäle in überdurchschnittlichem Maße nutzen.

Die Absatzsicht

Die Tabelle 4-11 zeigt die Absatzkanäle in der gleichen Struktur wie oben für die Beschaffungsseite:

- ▶ Mit einem Anteil von knapp 71 Prozent ist der „klassische nicht elektronische“ Kanal dominant.
- ▶ Rund 15 Prozent der Absatzvolumen laufen über EDI-Prozesse. Damit werden fast 86 Prozent der Verkäufe über klassische Kanäle abgewickelt.
- ▶ E-Commerce hat einen Anteil von 14,4 Prozent; davon entfallen 8,3 Prozentpunkte auf eigene E-Commerce-Kanäle und 6,1 Prozentpunkte auf externe Marktplätze.

Die Daten für den Großhandel zeigen eine deutlich unterschiedliche Struktur:

- ▶ Der „klassische nicht elektronische“ Kanal hat eine überdurchschnittliche und der EDI-Kanal eine unterdurchschnittliche Bedeutung. Insgesamt folgt daraus, dass im Großhandel der Anteil bei den Verkäufen, die digital unterstützt werden, mit knapp 25 Prozent unterdurchschnittlich ist. Im Durchschnitt aller betrachteten Unternehmen beträgt diese Quote 29,2 Prozent.
- ▶ Dafür sind die eigenen E-Commerce-Kanäle bedeutend wichtiger. Im Großhandel werden 11,5 Prozent der Umsätze darüber abgewickelt – im Durchschnitt aller Unternehmen sind es nur 8,3 Prozent.
- ▶ Der Großhandel nutzt externe Marktplätze als Verkaufsplattformen weniger intensiv als die anderen Unternehmen. Die Anteile sind mit 2,4 Prozent (Großhandel) und 6,1 Prozent (Durchschnitt) deutlich verschieden.
- ▶ Insgesamt ist aber die E-Commerce-Quote im Großhandel mit 13,9 Prozent in etwa auf dem Niveau aller betrachteten Unternehmen.

Die Unterschiede zwischen einzelnen Branchen und Unternehmenstypen sind ähnlich wie bei den Beschaffungen. Die E-Commerce-Anteile sind in der Industrie niedriger als bei den Dienstleistungen. Das gilt insbesondere für die gesellschaftsnahen Dienstleistungen, die mit 28,3 Prozent einen überdurchschnittlich hohen E-Commerce-Anteil haben. Bei der Betrachtung der digitalen Anteile (E-Commerce plus klassisch-digital) ist das Bild ausgeglichener. In der Industrie und den unternehmensnahen Dienstleistungen liegen diese Anteile bei 29 Prozent – bei den gesellschaftsnahen Dienstleistungen ist es fast ein Drittel.

Die KMU haben zwar höhere E-Commerce-Anteile, aber deutlich geringere Quoten bei den Umsatzanteilen, die digital unterstützte Prozesse realisieren. Stärker digitalisierte Unternehmen haben sowohl höhere E-Commerce-Anteile als auch Digitalanteile. Diese Relationen finden sich auch in den Unternehmen, die die Funktionen des Großhandels als überdurchschnittlich wichtig einordnen.

Tabelle 4-11: Absatzkanäle nach Branchen und Unternehmenstypen

Angaben in Prozent für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen Industrie und industrienaher Dienste

| | Klassisch (nicht-elektronisch) | Klassisch, digital ⁴⁾ | Eigene elektronische Kanäle | Marktplätze Dritter | Gesamt | darunter: E-Commerce | darunter: digital |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------------|----------------------|-------------------|
| Großhandel | 75,1 | 11,0 | 11,5 | 2,4 | 100,0 | 13,9 | 24,9 |
| Industrie | 71,0 | 19,6 | 6,0 | 3,4 | 100,0 | 9,4 | 29,0 |
| Unt.-DL ¹⁾ | 70,7 | 12,9 | 8,3 | 8,0 | 100,0 | 16,4 | 29,3 |
| Gesell.-DL | 67,5 | 4,2 | 13,3 | 14,9 | 100,0 | 28,3 | 32,5 |
| Gesamt | 70,8 | 14,8 | 8,3 | 6,1 | 100,0 | 14,4 | 29,2 |
| Ausgewählte Branchen | | | | | | | |
| VerGew | 70,8 | 21,9 | 4,9 | 2,4 | 100,0 | 7,3 | 29,2 |
| Bauwirtschaft | 66,7 | 15,0 | 12,3 | 6,0 | 100,0 | 18,3 | 33,3 |
| Handwerk | 72,9 | 17,8 | 5,2 | 4,1 | 100,0 | 9,2 | 27,1 |
| Größenklassen | | | | | | | |
| KMU ²⁾ | 73,5 | 11,6 | 8,4 | 6,5 | 100,0 | 14,8 | 26,5 |
| Größere ³⁾ | 65,3 | 21,7 | 7,8 | 5,2 | 100,0 | 13,0 | 34,7 |

1) ohne Großhandel

2) Unternehmen bis 249 Beschäftigte

3) Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten

4) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Kasten: Vergleichende Daten aus dem DESI-Datensatz der EU

Die EU veröffentlicht regelmäßig Daten zur Digitalisierung der Unternehmen. Dort finden sich auch Daten zum E-Commerce, die nach einem ähnlichen Konzept wie in dieser Studie erhoben werden. Grundlage sind Befragungen der einzelnen statistischen Ämter der EU-Mitgliedstaaten. In Deutschland ist das die Erhebung der IKT-Nutzung der Unternehmen. In den Ergebnissen sind allerdings nur Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten berücksichtigt. Die Erhebung für 2019 weist für die im IW-Zukunftspanel berücksichtigten Branchen einen Umsatzanteil für E-Commerce von 15,6 Prozent aus. Das ist etwas höher, als es die Ergebnisse der vorliegenden Befragung des IW-Zukunftspanels (14,4 Prozent) ausweisen. Der Vergleich spricht dennoch insgesamt dafür, dass die erhobenen Befragungsdaten zumindest der Größenordnung nach plausibel sind. Die Unterschiede kommen durch die unterschiedliche Zuordnung von EDI, denn dieser Absatzkanal wird bei der EU zumindest teilweise zum E-Commerce gerechnet durch die Nichtberücksichtigung der kleineren Unternehmen und – natürlich maßgeblich – durch die unterschiedliche Stichprobengröße und -struktur. Die Erhebung in Deutschland beispielsweise umfasst eine Stichprobe von 20.000 Unternehmen; im IW-Zukunftspanel sind es nur 780 Unternehmen.

Auch für die Absatzkanäle kann bestimmt werden, wie groß der Anteil der Unternehmen ist, die mehr als ein Prozent ihres Absatzes über die einzelnen Kanäle erwirtschaften. Analog zu den Anteilen auf der Beschaffungsseite stellt die folgende Tabelle 4-12 diese Information dar:

Tabelle 4-12: Nutzung der Absatzkanäle

Angaben in Prozent, Nutzung des Kanals bei mindestens einem Prozent Absatz

| | Klassische (nicht elektronische Kanäle) | Klassisch, digital ⁴⁾ | Eigene E-Commerce Kanäle | Online-Marktplätze Dritter | Sonstige Kanäle | Nutzung mindestens eines digitalen Kanals |
|-----------------------------|---|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---|
| Großhandel | 96,9 | 30,5 | 43,5 | 20,2 | 6,5 | 65,6 |
| Industrie | 96,7 | 29,4 | 19,8 | 19,4 | 6,6 | 46,0 |
| Unt.-DL ¹⁾ | 86,2 | 34,0 | 24,5 | 31,2 | 6,6 | 61,3 |
| Gesamt | 92,2 | 31,6 | 24,9 | 24,6 | 6,6 | 55,2 |
| Ausgewählte Branchen | | | | | | |
| VerGew | 95,0 | 31,2 | 19,7 | 17,0 | 7,0 | 47,1 |
| Bauwirtschaft | 100,0 | 28,6 | 18,4 | 23,6 | 7,7 | 46,7 |
| Handwerk | 93,9 | 25,3 | 21,0 | 22,1 | 6,2 | 46,5 |
| Größenklassen | | | | | | |
| KMU ²⁾ | 92,2 | 31,3 | 24,7 | 24,5 | 6,6 | 54,9 |
| Größere ³⁾ | 95,7 | 49,5 | 37,1 | 30,1 | 7,3 | 71,9 |

1) ohne Großhandel

2) Unternehmen bis 249 Beschäftigte

3) Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten

4) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Interessant ist wieder der Vergleich der Nutzung eines Kanals mit den Volumen, die über diesen Kanal abgesetzt werden, also der Vergleich zwischen Tabelle 4-11 und Tabelle 4-12. Tabelle 4-12 zeigt, dass die Anzahl der Unternehmen, die mindestens einen digitalen Kanal nutzen, in der Industrie, dem

Verarbeitenden Gewerbe, der Bauwirtschaft, dem Handwerk und bei den KMU verglichen zur Gesamtwirtschaft unterdurchschnittlich ist. Nach den Umsatzvolumen waren von diesen Branchen und Unternehmenstypen nur die Industrie und das Handwerk gemäß ihrer Nutzung von digitalen Kanälen unterdurchschnittlich. Dies zeigt die Diskrepanz zwischen der einfachen Nutzung eines Kanals und der Höhe der Volumen, die über diesen vertrieben werden. Dieses Bild zeichnet sich ähnlich für den Großhandel. Gemäß seinen Umsatzanteilen sind die klassisch-digitalen Kanäle, der E-Commerce-Kanal und die externen Marktplätze unterdurchschnittlich stark genutzt. Verglichen mit der Anzahl der Großhandelsunternehmen, die die verschiedenen Kanäle nutzen, fällt auf, dass nur noch der klassisch-digitale Kanal und die externen Marktplätze von den Großhandelsunternehmen unterdurchschnittlich genutzt werden. Die E-Commerce-Kanäle werden dagegen von durchschnittlich 43,5 Prozent der Großhändler auf der Absatzseite genutzt, in der Gesamtwirtschaft sind es nur knapp 25 Prozent der Unternehmen. Das zeigt, dass zwar vergleichsweise viele Großhändler eigene E-Commerce-Kanäle nutzen, die Umsätze aufgrund kleiner Volumen aber unterdurchschnittlich sind.

Fazit: Sowohl auf der Absatz- als auch der Beschaffungsseite dominieren noch die klassischen Kanäle. Bei den Beschaffungen spielen E-Commerce-Kanäle eine größere Rolle als auf der Absatzseite. Die Dienstleistungsunternehmen kaufen und verkaufen mehr als die Industrieunternehmen über diese Kanäle. Die digitalen Anteile (EDI plus E-Commerce) sind bei Dienstleistungsunternehmen, bei größeren Unternehmen deutlich höher. Im Großhandel sind die E-Commerce-Anteile auf der Beschaffungsseite kleiner als im Durchschnitt aller betrachteten Unternehmen – auf der Absatzseite hingegen sind sie etwas höher.

Beschaffungs- und Vertriebskanäle in Bayern

Die Informationen dieses Kapitels können in reduzierter Form auch für die bayerischen Unternehmen dargestellt werden. Eine Detailbetrachtung der Beschaffungs- und Absatzvolumen auf Branchen- und Unternehmenstypenebene ist aufgrund von Fallzahlenrestriktionen nicht möglich. Es können aber die Gesamtwerte der bayerischen Wirtschaft mit denen der bundesweiten Wirtschaft verglichen werden. Tabelle 4-13 stellt die Beschaffungs- und Absatzvolumen der einzelnen Kanäle für Bayern und Deutschland gegenüber.

Tabelle 4-13: Vergleich Beschaffungs- und Absatzkanäle Bayern und Deutschland

Angaben in Prozent, Beschaffungs- und Absatzvolumen der verschiedenen Kanäle

| | Klassisch (nicht-elektronisch) | Klassisch, digital ¹⁾ | Eigene elektronische Kanäle | Marktplätze Dritter | Gesamt | darunter: E-Commerce | darunter: digital |
|--|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------|--------|----------------------|-------------------|
| Vergleich Beschaffungskanäle Deutschland und Bayern | | | | | | | |
| Gesamt Deutschland | 67,4 | 15,3 | 7,0 | 10,2 | 100,0 | 17,2 | 32,6 |
| Gesamt Bayern | 62,3 | 16,4 | 10,5 | 10,8 | 100,0 | 21,3 | 37,7 |
| Differenz | 5,2 | -1,1 | -3,5 | -0,6 | 0,0 | -4,1 | -5,2 |
| Vergleich Absatzkanäle Deutschland und Bayern | | | | | | | |
| Gesamt Deutschland | 70,8 | 14,8 | 8,3 | 6,1 | 100,0 | 14,4 | 29,2 |
| Gesamt Bayern | 70,5 | 12,2 | 11,4 | 5,9 | 100,0 | 17,3 | 29,5 |
| Differenz | 0,3 | 2,6 | -3,2 | 0,3 | 0,0 | -2,9 | -0,3 |

1) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Die Beschaffungs- und Absatzvolumen unterscheiden sich in Bayern und Deutschland nicht wesentlich. Auf der Beschaffungsseite werden die digitalen Kanäle in Bayern geringfügig mehr genutzt, als es in der Gesamtwirtschaft getan wird. Dementsprechend ist das Beschaffungsvolumen der klassischen (nicht elektronischen) Kanäle in Bayern etwas geringer. Auf der Absatzseite sind in abgeschwächter Form ähnliche Strukturen zu beobachten.

Neben dem Vergleich der Volumen, die über die verschiedenen Kanäle beschafft und umgesetzt werden, kann auch der Anteil der Unternehmen, die die Kanäle nutzen, in Bayern und Deutschland verglichen werden. Die folgende Tabelle fasst die Anteile der Gesamtwirtschaft für Bayern und Deutschland analog zu Tabelle 4-10 und Tabelle 4-12 zusammen.

Tabelle 4-14: Vergleich Nutzung Beschaffungs- und Absatzkanäle Bayern und Deutschland

Angaben in Prozent, Anteil der Unternehmen, die die verschiedenen Kanäle nutzen

| | Klassische (nicht elektronische Kanäle) | Klassisch, digital ¹⁾ | Eigene E-Commerce Kanäle | Online-Marktplätze Dritter | Sonstige Kanäle | Nutzung mindestens eines digitalen Kanals |
|--|---|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---|
| Vergleich Beschaffungskanäle Deutschland und Bayern | | | | | | |
| Gesamt Deutschland | 91,2 | 30,5 | 19,2 | 48,0 | 8,3 | 67,5 |
| Gesamt Bayern | 89,2 | 28,6 | 17,6 | 37,7 | 10,0 | 57,5 |
| Differenz | 2,0 | 1,9 | 1,6 | 10,3 | -1,8 | 10,0 |
| Vergleich Absatzkanäle Deutschland und Bayern | | | | | | |
| Gesamt Deutschland | 92,2 | 31,6 | 24,9 | 24,6 | 6,6 | 55,2 |
| Gesamt Bayern | 93,5 | 27,6 | 18,8 | 20,8 | 5,4 | 49,9 |
| Differenz | -1,2 | 4,0 | 6,1 | 3,8 | 1,2 | 5,3 |

1) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Auf der Beschaffungsseite fällt auf, dass vor allem der Anteil der Unternehmen, die Marktplätze nutzen, in Deutschland mit 48 Prozent deutlich über dem Anteil von Bayern liegt (knapp 38 Prozent). Ansonsten sind die Anteile in Bayern und Deutschland aber über alle Kanäle hinweg sehr ähnlich. Dies gilt auch für die Kanäle auf der Absatzseite.

4.4 Wertschöpfungskette mit drei Akteuren

In diesem Abschnitt steht eine Kernfrage der Studie im Vordergrund. Es geht um die Abschätzung der Bedeutung der einzelnen Akteure in der für den Großhandel relevanten Wertschöpfungskette auf der Beschaffungsseite. Dabei werden drei Gruppen von Akteuren unterschieden:

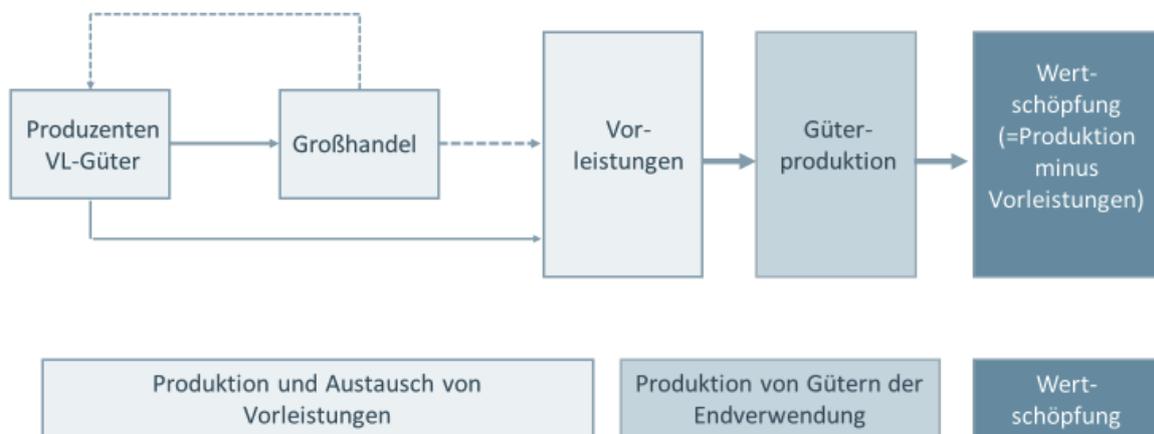
- ▶ Unternehmen des Großhandels
- ▶ Unternehmen, differenziert nach Industrie- und zwei Gruppen von Dienstleistungsunternehmen
- ▶ Plattformen und Marktplätze Dritter

Definition Wertschöpfungskette

Vorab muss aber definiert werden, was unter einer Wertschöpfungskette zu verstehen ist. Die Abbildung 4-4 verdeutlicht das in einer sehr vereinfachten Form. In einer Wertschöpfungskette werden die Beiträge der einzelnen Branchen zur Produktion von Endverwendungsgütern (Konsum, Investitionen, Export) und letztendlich ihre Beiträge zur gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung dargestellt. Die Wertschöpfung ist dabei nichts anderes als der Produktionswert abzüglich der zur Herstellung benötigten Vorleistungen. Das Kernstück einer Wertschöpfungskette sind die Vorleistungsverflechtungen zwischen den beteiligten Branchen. Damit sind die Vorleistungslieferungen und -bezüge zwischen den Akteuren gemeint. In der nachstehenden Betrachtung gibt es zwei Branchen: die Produzenten von Vorleistungsgütern und den Großhandel. Diese beiden Branchen tauschen teilweise über mehrstufige Prozesse Vorleistungen aus und beliefern die Produzenten auf der Endverwendungsstufe mit den nötigen Vorleistungen. Diese Vorleistungsverflechtungen werden üblicherweise als Input-Output-Tabellen (IOT) dargestellt¹⁵, die in den Zeilen die Vorleistungslieferungen einer Branche an andere und an sich sowie in den Spalten die entsprechenden Bezüge dieser Vorprodukte zeigen. Die Anteile einer Branche an dem gesamten Vorleistungshandel (Lieferungen und Bezüge) sind ein Kernindikator, um die Bedeutung der Branche in der Wertschöpfungskette zu messen. Auf Basis dieser IOT kann auch ausgerechnet werden, wie sich die Produktion eines Sektors verändert, wenn sich die Nachfrage nach bestimmten Gütern ändert. Das wird als Hebelwirkung bezeichnet. Dieses Grundkonzept wird differenzierter zur Beschreibung und Vermessung der Wertschöpfungskette Großhandel nachfolgend angewendet. Das Grundmodell wird dabei Zug um Zug erweitert.

Abbildung 4-4: Wertschöpfungskette Großhandel

Vereinfachte Darstellung



Quelle: Eigene Darstellung

¹⁵ In dieser Studie wird auf die Verwendung der Input-Output-Tabellen des Statistischen Bundesamtes verzichtet, weil sie in den Vorleistungsverflechtungen keine Handelswaren berücksichtigen, die aber für den Großhandel eine außerordentlich hohe Bedeutung haben. Siehe dazu Tabelle 3-2.

Datengrundlage

In der amtlichen Statistik gibt es keine hinreichenden Daten, die die Beantwortung der Frage, welche Anteile einzelne Branchen oder Akteure in der Wertschöpfungskette des Großhandels haben, beantworten. Deshalb wird auf die Befragungsdaten aus der 35. Welle des IW-Zukunftspanels und der Großhandelsbefragung zurückgegriffen, die bereits in den Kapiteln 4.2 und 4.3 verwendet wurden. Diese Strukturdaten werden mit den Angaben der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung verschnitten, um die entsprechenden Beschaffungsvolumen berücksichtigen zu können. Die Umsätze werden als Produktionswert plus Handelsware und die Beschaffungen als Vorleistungen einschließlich Handelsware aus der VGR definiert. Weiterhin unberücksichtigt bleiben der Agrarbereich, die Finanzwirtschaft sowie das Grundstückswesen und die Wohnungsvermietung.

Der Startpunkt der Überlegungen sind die Beschaffungsanteile, wie sie in Kapitel 4.1 ermittelt wurden. Sie werden in einer Matrixstruktur für die vier untersuchten Branchengruppen (Großhandel, Industrie, unternehmensnahe sowie gesellschaftsnahe Dienstleistungen) dargestellt. Die Tabelle 4-15 zeigt das Ergebnis, wobei in den Zeilen die Lieferungen und in den Spalten die Bezüge von Vorleistungsgütern stehen. Der in Kapitel 4.2 dargestellte Handwerksbereich wird der Industrie zugeordnet. Die Beschaffungen von den Dienstleistungsunternehmen, von dem Einzelhandel und den sonstigen Bereichen werden den unternehmensnahen und gesellschaftsnahen Dienstleistungen zugeordnet. Da diese exakten Zuordnungen in den Befragungen nicht erhoben wurden¹⁶, werden dafür ersatzweise die Anteile verwendet, wie sie in den Input-Output-Tabellen für Deutschland ausgewiesen sind.

Die Tabelle 4-15 zeigt die Ergebnisse, die im Kern aus der obigen Analyse bekannt sind. Zudem können sie als Input-Output-Tabelle interpretiert werden, wobei in den Zeilen die Vorleistungslieferungen und in den Spalten die Vorleistungsbezüge stehen.

Tabelle 4-15: Verflechtungen der Beschaffungen im Drei-Akteure-Modell

Angaben für 2019 für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft¹⁾

| | Großhandel | Industrie | Unt.-DL ¹⁾ | Gesell.-DL | Gesamte Beschaffung | nachrichtl.: Gesamtumsatz ²⁾ |
|-----------------------------|--------------|--------------|-----------------------|-------------|---------------------|---|
| in Milliarden Euro | | | | | | |
| Großhandel | 98 | 374 | 120 | 281 | 873 | 1.283 |
| Industrieunternehmen | 858 | 1.355 | 257 | 219 | 2.689 | 3.280 |
| Unt.-DL | 50 | 258 | 325 | 236 | 869 | 1.375 |
| Gesell.-DL | 6 | 93 | 44 | 180 | 323 | 2.011 |
| Gesamt ³⁾ | 1.012 | 2.080 | 746 | 917 | 4.755 | 5.937 |
| in Prozent | | | | | | |
| Großhandel | 2,1 | 7,9 | 2,5 | 5,9 | 12,5 | 21,6 |
| Industrieunternehmen | 18,0 | 28,5 | 5,4 | 4,6 | 51,9 | 55,2 |
| Unt.-DL | 1,1 | 5,4 | 6,8 | 5,0 | 13,3 | 23,2 |
| Gesell.-DL | 0,1 | 1,9 | 0,9 | 3,8 | 3,0 | 33,9 |
| Gesamt | 21,3 | 43,7 | 15,7 | 19,3 | 100,0 | 100,0 |

1) ohne Großhandel

2) Produktionswert einschließlich Handelsware aus der VGR

3) Vorleistungen einschließlich Produktionswert aus der VGR

¹⁶ Eine solche Differenzierung würde Unternehmen in Befragungen überfordern, weil es keine Kategorien sind, mit denen in der Praxis gearbeitet wird. Die Approximation mit den Anteilen aus der Input-Output-Tabelle ist aber für diesen Zweck völlig ausreichend. Sensitivitätsanalysen haben gezeigt, dass sich die Gesamtaussagen nicht ändern, wenn die Ausgangsverteilung in einem sinnvollen Rahmen verändert wird.

Der Großhandel bezieht Vorleistungen in Höhe von 1.012 Milliarden Euro von den untersuchten Bereichen und liefert Vorleistungsgüter in Höhe von 1.283 Milliarden Euro an diese Branchen. Davon entfallen 98 Milliarden Euro auf Lieferungen an den eigenen Bereich (Großhandel), 374 Milliarden Euro an die Industrie, 120 Milliarden Euro an die unternehmensnahen Dienste und 281 Milliarden Euro an die gesellschaftsnahen Dienstleistungsunternehmen. Nachrichtlich sind die Umsätze dieser vier Akteursgruppen angegeben¹⁷. In der unteren Hälfte der Tabelle stehen die Anteile am Vorleistungshandel, auf die die einzelnen Zellen der Matrix entfallen.

Indikatoren zur Messung der Bedeutung

Auf Basis der Daten der obigen Tabelle lassen sich die Anteile des Großhandels und der anderen Branchen an den Handelsvolumen im Vorleistungsbereich, an den Lieferungen und Hebelwirkungen berechnen.

Indikator Anteile Vorleistungsvolumen

Aus den Vorleistungslieferungen und -beschaffungen lassen sich die Gewichte der vier Branchengruppen bestimmen. Dabei soll zunächst das komplette Handelsvolumen betrachtet werden. Dafür müssen die Lieferungen und Bezüge entsprechend addiert werden. Darauf aufbauend kann zwischen direkten und indirekten Effekten unterschieden werden. Die direkten Anteile beziffern die Vorleistungslieferungen und -bezüge mit Unternehmen der eigenen Branche. Bei der Ermittlung der indirekten Anteile werden die Lieferungen und die Beschaffungen mit den jeweils anderen Gruppen addiert¹⁸. Die Abbildung 4-5 zeigt die Ergebnisse:

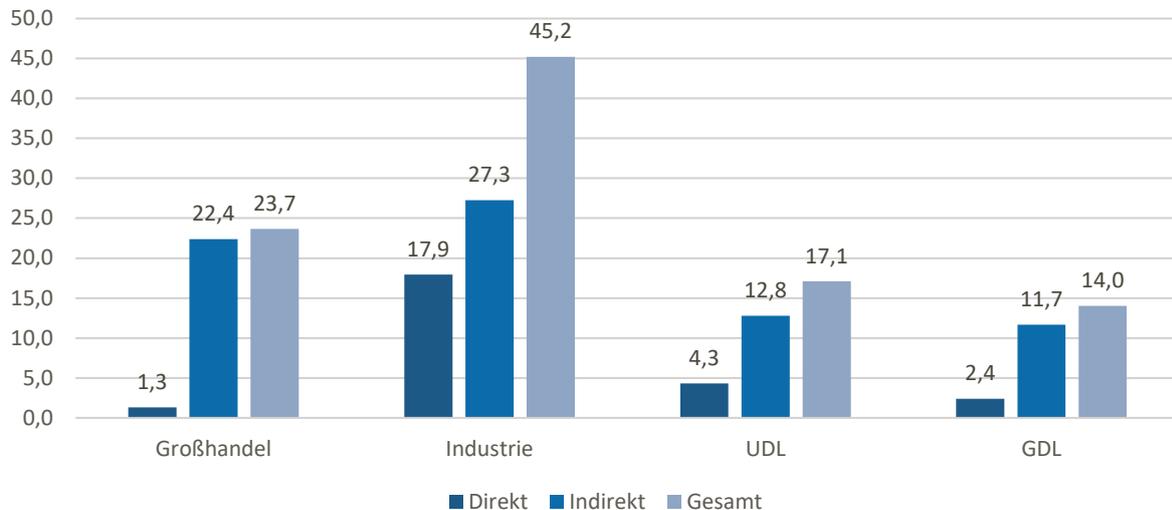
- ▶ Der Großhandel ist an 23,7 Prozent des Vorleistungshandels beteiligt. Davon entfallen 1,3 Prozentpunkte auf Käufe und Verkäufe innerhalb des Großhandels und 22,1 Prozentpunkte auf den Austausch mit den beiden anderen Gruppen.
- ▶ Die Industrieunternehmen haben einen Anteil in diesem Handel mit Beschaffungsgütern von 45,2 Prozent.
- ▶ Die unternehmensnahen Dienstleistungen sind an 17,1 Prozent des Vorleistungshandels beteiligt – bei den gesellschaftsnahen Dienstleistungen sind es 14 Prozent.

¹⁷ An dieser Stelle muss nochmals darauf hingewiesen werden, dass auch bei diesen Berechnungen nur die Industrie und die industrienahen Dienstleistungen berücksichtigt werden. Die gesellschaftsnahen Dienstleistungen (einschließlich Einzelhandel), der Bergbau und der Agrarbereich sind im IW-Zukunftspanel nicht in einer hinreichenden Fallzahl enthalten. Auf Grundlage einer kleinen Stichprobe können die gesellschaftsnahen Dienstleistungen einbezogen werden. Die Ergebnisse sind aber mit hohen Unsicherheiten behaftet und können nur als Dimension der Größenordnung verstanden werden.

¹⁸ Bei dieser Verflechtungsanalyse werden die Lieferungen beziehungsweise Bezüge mit den anderen Sektoren doppelt gezählt.

Abbildung 4-5: Anteile an den Beschaffungsvolumen im Drei-Akteure-Modell

Angaben in Prozent für 2019 für die gewerbliche Wirtschaft



Direkt: Lieferungen (= Bezüge) innerhalb der eigenen Branchen an Gesamt

Indirekt: Lieferungen und Bezüge an andere Branchen an Gesamt

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Indikator Anteile am Lieferumfang: Die Betrachtung der Handelsvolumen hat den Vorteil, dass die Bedeutung einzelner Akteure sowohl auf der Beschaffungs- als auch der Liefenseite berücksichtigt werden kann. Das führt zu Doppelzählungen in der Matrixdarstellung der Tabelle 4-15. Wichtiger ist aber ein inhaltlicher Hinweis. Relevant für die einzelnen Akteure ist letztendlich die Liefersicht (Zeilenbetrachtung), weil dort ihre Umsätze mit Beschaffungsgütern ausgewiesen sind. Bei dieser Sichtweise entfallen auf

- ▶ den Großhandel 18,4 Prozent,
- ▶ die Industrie 56,6 Prozent,
- ▶ die unternehmensnahen Dienstleistungen 18,3 Prozent und
- ▶ die gesellschaftsnahen Dienstleistungen 6,8 Prozent.

Indikator Hebelwirkungen: Aus der vorne dargestellten Input-Output-Tabelle lassen sich Hebelwirkungen der Nachfrageänderung berechnen. Wenn die Nachfrage nach Industrieprodukten um einen Euro steigt, erhöht sich die Produktion aus dem Großhandel um 1,58 Euro. Die Hebelwirkungen bei den Dienstleistungen sind bei Weitem nicht so hoch. Ein Euro mehr Nachfrage nach unternehmensnahen Dienstleistungen erhöht die Vorleistungslieferungen des Großhandels um 24 Cent – bei den gesellschaftsnahen Dienstleistungen beträgt dieser Hebel nur 6 Cent. Die Betrachtung der Handelsvolumen hat den Vorteil, dass die Bedeutung einzelner Akteure sowohl auf Käufer- als auch Verkäuferseite berücksichtigt werden kann.

Fazit: Mit einem Anteil von fast 24 Prozent ist der Großhandel ein wichtiger Akteur in dieser Beschaffungswertschöpfungskette. Bei allen Vorleistungslieferungen hat der Großhandel einen Anteil von gut 18 Prozent. Der Großhandel ist in der Wertschöpfungskette sehr stark mit der Industrie verknüpft. Die Industrie ist der dominante Akteur in der betrachteten Wertschöpfungskette. Die Branche ist an fast der Hälfte des Vorleistungshandels beteiligt.

Einbeziehung von externen Marktplattformen

Noch nicht berücksichtigt in dieser Betrachtung sind externe Marktplätze und Plattformen und damit der fünfte wichtige Akteur in dieser Beschaffungs-Wertschöpfungskette. Diese Unternehmen können in der Befragung nicht sinnvoll identifiziert werden. Ihre Zahl ist so klein, dass sie mit der Stichprobengröße, mit der das IW-Zukunftspanel arbeitet, nicht repräsentativ erfasst werden können. Genutzt werden können allerdings die Angaben der Unternehmen zu den Anteilen ihrer Beschaffungen, die sie über diese externen Marktplätze beziehen. Um diese Einbeziehung der Plattformen zu erreichen, wird das oben stehende Drei-Akteure-Modell (Großhandel, andere Unternehmen, Plattformen) erweitert und nach Beschaffungskanälen differenziert. Dabei ist die vereinfachende Annahme notwendig, dass für jede Kundengruppe (Großhandel, Industrie sowie unternehmensnahe und gesellschaftsnahe Dienstleistungen) die Struktur der Beschaffungskanäle (klassisch, eigener E-Commerce, externe Plattformen) identisch ist. Weiterhin muss die Nebenbedingung eingehalten werden, dass bei den Beschaffungen auf die externen Marktplätze ein Anteil von 10,2 Prozent und auf die eigenen E-Commerce-Kanäle ein Anteil von 7,0 Prozent entfällt (Tabelle 4-9).

Die Tabelle 4-16 zeigt das Ergebnis dieser Aufspaltung. Sie ist äquivalent zur obigen Tabelle 4-15 zu lesen, nur mit dem Unterschied, dass jetzt zusätzlich nach den Beschaffungskanälen differenziert wird. Bei dem klassischen Kanal sind die nicht elektronischen Beschaffungen und die Einkäufe über EDI-Kanäle zusammengefasst.

Tabelle 4-16: Verflechtungen zwischen Großhandel, Unternehmen und Plattformen

Angaben in Milliarden Euro für 2019 für den Bereich der Industrie und der industrienahen Dienstleistungen

| | Großhandel | Industrie | Unt.-Dienste ¹⁾ | Gesell.-Dienste | Gesamt |
|----------------------------|---------------------------|-----------|----------------------------|-----------------|--------------|
| | Klassisch | | | | |
| Großhandel | 89 | 340 | 109 | 255 | 793 |
| Industrieunternehmen | 733 | 1.158 | 220 | 187 | 2.298 |
| Unt.-Dienste ¹⁾ | 35 | 181 | 228 | 166 | 610 |
| Gesell.-Dienste | 5 | 67 | 32 | 130 | 234 |
| | Eigene Plattformen | | | | |
| Großhandel | 5 | 21 | 7 | 16 | 49 |
| Industrieunternehmen | 60 | 95 | 18 | 15 | 189 |
| Unt.-Dienste ¹⁾ | 3 | 15 | 19 | 14 | 52 |
| Gesell.-Dienste | 1 | 12 | 6 | 24 | 44 |
| | Marktplattformen | | | | |
| Gesamt | 74 | 183 | 116 | 113 | 486 |

1) ohne Großhandel

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020), Statistisches Bundesamt (2020)

Aus diesen Angaben lassen sich – genau nach der gleichen Methode wie oben verwendet – die einzelnen Indikatoren zur Abschätzung der Bedeutung der Akteure Großhandel, Industrieunternehmen, unternehmensnahe und gesellschaftsnahe Dienstleistungen sowie Marktplattformen ermitteln (Tabelle 4-17).

Anteile an den Vorleistungslieferungen:

- ▶ Auf den Großhandel entfallen Lieferungen von insgesamt 842 Milliarden Euro. Davon stammen 793 Milliarden Euro aus den klassischen Kanälen (nicht elektronisch plus EDI) und 49 Milliarden Euro aus eigenen E-Commerce-Kanälen. Damit hat der Großhandel einen Anteil von 17,7 Prozent (Tabelle 4-17).
- ▶ Die Industrieunternehmen haben einen Anteil an allen Lieferungen in Höhe von 52,3 Prozent. Bei den unternehmensnahen Dienstleistungen beträgt diese Quote 13,9 Prozent und auf die gesellschaftsnahen entfallen 5,8 Prozent der Vorleistungslieferungen.
- ▶ Den externen Marktplätzen können Lieferungen in Höhe von 486 Milliarden Euro zugerechnet werden. Das entspricht einem Anteil von 10,2 Prozent.

Tabelle 4-17: Anteile an Beschaffungen nach verschiedenen Konzepten

Angaben für 2019 in Prozent; gewerbliche Wirtschaft

| | Konzept: Vorleistungslieferungen | | Konzept: Vorleistungshandel | |
|----------------------------|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| | Gesamt | darunter: Eigene Plattformen | Gesamt | darunter: Eigene Plattformen |
| Großhandel | 17,7 | 5,8 | 22,2 | 7,2 |
| Industrieunternehmen | 52,3 | 7,6 | 41,4 | 8,2 |
| Unt.-Dienste ¹⁾ | 13,9 | 7,9 | 14,0 | 8,5 |
| Gesell.-Dienste | 5,8 | 15,7 | 12,3 | 10,5 |
| Marktplattformen | 10,2 | 100,0 | 10,1 | 100,0 |
| Gesamt | 100,0 | 17,2 | 100,0 | 15,8 |

1) ohne Großhandel

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel

Anteile am Vorleistungshandel: Bei diesem Konzept wird darauf abgestellt, ob eine Branche an einem Vorleistungsaustausch, entweder auf der Lieferseite (Zeilenbetrachtung in Tabelle 4-16) oder als Beschaffungsquelle (Spaltenbetrachtung), beteiligt ist. Von dem gesamten Handelsvolumen entfallen

- ▶ 22,2 Prozent des Handelsvolumens auf den Großhandel
- ▶ 41,4 Prozent auf die Industrie
- ▶ 14,0 Prozent auf die unternehmensnahen Dienstleistungen
- ▶ 12,3 Prozent auf die gesellschaftsnahen Dienstleistungen
- ▶ 10,1 Prozent auf die externen Plattformen und Marktplätze

Damit kann eine Verteilung in dem Drei-Akteure-Modell angegeben werden. Auf den Großhandel entfallen 22,2 Prozent, auf die externen Plattformen 10,1 Prozent und der Rest von 67,8 Prozent entfällt auf den direkten Handel ohne Intermediäre zwischen Unternehmen.

Fazit: Die externen Marktplattformen sind in der Beschaffungs-Wertschöpfungskette noch nicht dominant. Der Großhandel hat immer höhere Anteile als diese Plattformen. Die dominanten Player sind immer noch die Industrie- und Dienstleistungsunternehmen im direkten Handel.

5 Trends und Treiber des Strukturwandels

Der Großhandel und die damit verbundene Wertschöpfungskette werden in den nächsten Jahren großen Veränderungen gegenüberstehen. Diese Trends werden in diesem Abschnitt untersucht. Am Anfang stehen die Analyse und Bewertung der Schlüsselfaktoren, die diese Entwicklung maßgeblich treiben. Danach werden die Veränderungen der Funktionen des Großhandels sowie die Trends bei den Beschaffungs- und Absatzkanälen analysiert. Das Ende des Abschnittes bildet eine Abschätzung bezüglich der Verschiebung innerhalb der Wertschöpfungskette Großhandel. Dabei wird ein klarer Trend ablesbar sein: Gewinner zulasten des Großhandels werden externe Marktplätze und der Direkthandel zwischen Unternehmen sein.

5.1 Schlüsselfaktoren

In dieser Studie werden elf Schlüsselfaktoren mit Blick auf ihr disruptives Potenzial, den Grad der Gestaltbarkeit auf der Unternehmensebene und der Neuigkeit untersucht. Dieser Baustein basiert auf ausführlichen Interviews mit Experten des Großhandels und von Plattformbetreibern¹⁹ sowie der Befragung der Großhandelsunternehmen. Diese werden durch Befragungsergebnisse aus der 35. Welle des IW-Zukunftspanels und Literatur ergänzt.

Am Anfang dieser Analyse stehen Hypothesen zu Schlüsselfaktoren, die auch Grundlage der Experteninterviews waren:

- ▶ **Digitale Technologien:** Die Digitalisierung wird insbesondere durch die Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz, der Datenanalyse sowie bei Internet- und Netzwerktechnologien, der Bildung virtueller Netzwerke und Plattformen ermöglicht. Damit wird eine fast grenzenlose Skalierungsfähigkeit von Geschäftsmodellen mit völlig neuen Akteuren möglich. Die Digitalisierung hat deshalb ein sehr hohes Disruptionspotenzial. Dieser Trend ist relativ neu, aber durch Forschung, Entwicklung und Innovationen gestaltbar.
- ▶ **Hybridisierung und Tertiarisierung:** Es gibt einen anhaltenden Trend zu hybrider Wertschöpfung, das heißt zu kombinierten Industrie-Dienstleistungspaketen. Die Unternehmen verkaufen immer stärker Leistungsversprechen (Nutzenpakete) anstatt klassischer Produkte. Die Digitalisierung verschärft den Hybridisierungstrend.
- ▶ **Plattformen und Marktmacht:** Durch das hohe Skalierungspotenzial digitaler Geschäftsmodelle können große Plattformen mit marktbeherrschenden Stellungen entstehen. Im Extremfall kann eine Plattform den gesamten Markt bedienen („The winner takes it all“). Die einzig wirkliche wirkliche Schranke liegt in der Begrenzung der Wissensdiffusion in digitalen Geschäftsmodellen. Die Unternehmen wissen – zum Beispiel im Gegensatz zu Teilnehmern an Social-Media-Netzwerken –,

¹⁹ Durchgeführt wurden die Interviews von ibi research an der Universität Regensburg im Auftrag der IW Consult.

wie wertvoll ihr Know-how ist, und kontrollieren deshalb den Wissensabfluss (Datensouveränität). Die Gegenthese lautet deshalb, dass es zumindest in B2B-Märkten eher eine Vielzahl „verbundener Plattforminseln“ geben wird. Während bei einer Monopolisierung der Plattformmärkte mit einem hohen disruptiven Potenzial zu rechnen ist, bleibt dies bei Plattforminseln beschränkt.

- ▶ **Individualisierung und Kundenfokussierung:** Die Digitalisierung bietet die Chance, über Daten, Datenmodelle und algorithmische Systeme völlig neue Formen der Berücksichtigung von Kundenwünschen und -bedürfnissen in der Wertschöpfungskette zu erreichen. Die Individualisierung der Produkte nach Kundenwünschen (Stichwort: Losgröße 1) ist durch neue Technologien, wie etwa den 3-D-Druck, möglich geworden. Dieser Trend wird sich verstärken und insbesondere für den Großhandel ein hochdisruptives Potenzial haben, weil Hersteller diese Individualisierung der Kundenbeziehung, zumindest vertriebsseitig, direkt organisieren könnten.
- ▶ **Fachkräfteengpässe und digitale Kompetenzen:** In Zukunft werden IT- und Software-Kenntnisse sowie kommunikative oder organisatorische Fähigkeiten (sogenannte Soft Skills) an Bedeutung gewinnen. Entsprechend qualifizierte Mitarbeitende werden allein durch die demografische Entwicklung zukünftig immer weniger für die Unternehmen verfügbar sein. Fachkräfte und digitale Kompetenzen werden so zum Schlüsselfaktor. Nur den Unternehmen, die Fachkräfte attrahieren und binden können, gelingt die Digitalisierung der Prozesse.
- ▶ **Prozesseffizienz:** Ein wesentliches Ziel der Digitalisierung ist die Erreichung einer höheren Prozesseffizienz. Es geht auch um schlankere Prozesse, die in der „WS-Kette GH“ durch sogenannte „One-Contractor-Modelle“ erreicht werden könnten. Mit digitalen Technologien und Plattformen können Prozesse verschlankt werden. Das wird zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor, allerdings nur mit einem begrenzten disruptiven Potenzial.
- ▶ **Neue Wettbewerber und digitale Gründer:** Die Digitalisierung erleichtert den Markteintritt neuer Konkurrenten. Die steigende Zahl digitaler Start-ups belegt das. Der Eintritt dieser Start-ups in den Markt erhöht tendenziell die Wettbewerbsintensität, während zugleich die bereits gefestigte Marktmacht der „First Mover“ in den Plattformmärkten die Wettbewerbsintensität beschränkt. Die Gründungen digitaler Unternehmen bereichern das digitale Ökosystem, ohne wirklich die „WS-Kette GH“ disruptiv verändern zu können.
- ▶ **Regulatorisches Umfeld:** Der Umgang mit Daten, die ethische Begrenzung beim Einsatz von Algorithmen (Beispiel: diskriminierungsfreie KI), die Schaffung von Datensicherheit, Datensouveränität sowie von Wettbewerb in monopolbedrohten Märkten erfordern ein neues regulatorisches Umfeld, das gerade erst entsteht. Das regulatorische Umfeld definiert maßgeblich den Entwicklungspfad der Digitalisierung. Es hat hohes disruptives Potenzial, ist aber von einzelnen Akteuren kaum gestaltbar. Es wird aber zu einem zentralen Handlungsfeld für Verbände und Politik.
- ▶ **Breitbandinfrastruktur:** Die Nutzung der Digitalisierung und der Einsatz von Plattformen hängen entscheidend von der Güte einer flächendeckenden und hochwertigen Breitbandinfrastruktur ab. Deutschland und selbst Bayern werden hier im internationalen Vergleich über einige Jahre noch Rückstände haben. Das bremst die Digitalisierung der „WS-Kette GH“, hat aber zumindest ein mittelhohes disruptives Potenzial, weil dadurch Teile der Wertschöpfungskette abwandern könnten.
- ▶ **Globalisierung:** Die Globalisierung der Wertschöpfungsketten geht weiter. Insbesondere die Auslandsproduktion der Industrie wird weiter steigen. Der Großhandel muss sich darauf einstellen. Die Globalisierung zwingt zu stärkerer Digitalisierung, gehört aber nicht zu den Disruptoren.

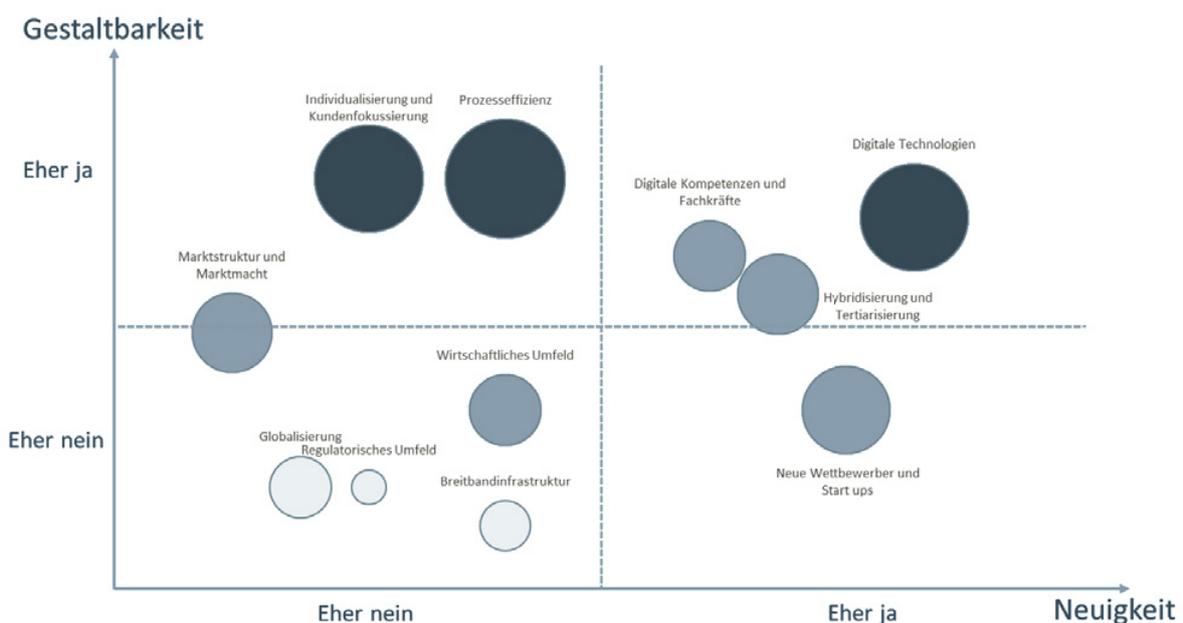
- **Wirtschaftliche Entwicklung:** Die Entwicklung des wirtschaftlichen Umfeldes gehört in jedem Szenario zu den Schlüsselfaktoren. Es ist zu beantworten, inwieweit dadurch Richtung und Geschwindigkeit der Digitalisierung und Plattformisierung beeinflusst werden. Die wirtschaftliche Entwicklung gehört weder zu den strategischen Handlungsoptionen noch zu den Disruptoren.

Die Sicht der Experten

Die Abbildung 5-1 zeigt im Überblick die Bewertungen der Experten. Auf der Ordinate ist der Grad der Gestaltbarkeit und auf der Abszisse die Neuartigkeit des Schlüsselfaktors abgetragen. Innerhalb des Koordinatensystems sind die elf Schlüsselfaktoren verortet. Je größer die Kreise sind, umso höher wird der Grad der Disruptivität eingeschätzt.

Abbildung 5-1: Bewertung der Schlüsselfaktoren

Die Sicht der Experten



Hinweis: Die Größe der Kreise gibt den Grad der Disruptivität des Schlüsselfaktors an.

Quelle: Eigene Darstellung

Drei der elf Faktoren sind weder neu noch auf der Unternehmensebene gestaltbar. Zudem wird ihnen ein eher geringes disruptives Potenzial zugemessen. Sie sind deshalb weniger relevant und können in der folgenden Analyse ausgeblendet werden. Zu diesen Schlüsselfaktoren zählen die Globalisierung, die Breitbandinfrastruktur sowie die Regulierung.

Es gibt mit Blick auf die Disruptivität eine mittlere Gruppe von fünf Schlüsselfaktoren, die in unterschiedlichem Ausmaß auf der Unternehmensebene gestaltbar oder neu sind. Dazu zählen Plattformen und Marktmacht, die Hybridisierung und Individualisierung, neue Wettbewerber, digitale Kompetenzen und das wirtschaftliche Umfeld. Trotz dieser eher mittleren Bewertungen sind diese Schlüsselfaktoren relevant, weil die Expertenmeinungen auseinandergehen und es in der Literatur dafür starke Hinweise gibt. Das gilt insbesondere für die Plattformen und den Trend zur Hybridisierung und Individualisierung. Diese Schlüsselfaktoren müssen deshalb auch bei der Formulierung von Szenarien im

Blick behalten werden. Eher überraschend ist, dass die Experten dem Schlüsselfaktor „Plattformen und Marktmacht“ nur ein mittleres disruptives Potenzial zuordnen, hier ist mit einer anderen Einordnung gerechnet worden. Hierbei sei beispielsweise an die disruptiven Effekte von schnell wachsenden Unternehmen, wie Amazon, Alibaba oder eBay gedacht. Insbesondere die wettbewerbspolitische Diskussion auf deutscher und EU-Ebene stützt diese Vermutung. Dieser Aspekt wird im Kapitel „Diskussion ausgewählter Schlüsselfaktoren“ nochmals vertiefend aufgegriffen.

Drei Schlüsselfaktoren sind aufgrund ihres disruptiven Potenzials aus Expertensicht besonders wichtig: Prozesseffizienz, Individualisierung und Kundenfokussierung sowie digitale Technologien. Nach Ansicht der Experten ist nur der letzte Schlüsselfaktor neu – die beiden anderen prägen die Branche schon lange. Bei allen drei Themen attestieren die Experten eine hohe Gestaltung auf der Unternehmens-ebene. Sie sind deshalb insbesondere für strategische Entscheidungen sehr relevant.

Die Sicht der Unternehmen des Großhandels

Die Großhändler sehen das höchste Disruptionspotenzial in den Schlüsselfaktoren digitale Technologien, Prozesseffizienz, digitale Kompetenzen und Fachkräfte sowie Plattformen und Marktmacht. Mit einer eher geringen Relevanz werden die Schlüsselfaktoren regulatorisches Umfeld, Hybridisierung und Tertiarisierung sowie die Globalisierung bewertet.

Aufschlussreich ist ein Vergleich der Bewertung der Schlüsselfaktoren mit Blick auf das disruptive Potenzial zwischen den Experten und den Unternehmen des Großhandels²⁰. Die Abbildung 5-2 zeigt diese Gegenüberstellung.

Übereinstimmungen gibt es bei den Schlüsselfaktoren Prozesseffizienz und digitale Technologien. Die Experten und die Unternehmen des Großhandels sind sich in ihrem Urteil einig, dass diese Faktoren ein hohes disruptives Potenzial haben und deshalb relevant sind. Mit Abstrichen gilt das auch für das Thema „Plattformen und Marktmacht“, das bei beiden Gruppen zwar unter den TOP-5-Schlüsselfaktoren, aber damit – wider Erwarten – nicht ganz vorne rangiert. Einigkeit herrscht auch in der Bewertung, dass die Faktoren Globalisierung und regulatorisches Umfeld eher zu den Feldern mit einer geringeren Relevanz zählen. Auffällig ist nur, dass die Unternehmen den Schlüsselfaktor Breitbandinfrastruktur als deutlich wichtiger bewerten, als dies die Experten tun.

Unterschiede in der Bewertung des disruptiven Potenzials gibt es auch bei den folgenden Schlüsselfaktoren:

- ▶ Die „digitalen Kompetenzen und die Versorgung mit Fachkräften“ stehen bei den Großhandelsunternehmen auf Rang 3 aller Schlüsselfaktoren – bei den Experten findet sich dieser Aspekt erst auf Rang 7. Daraus sollte nicht geschlossen werden, dass die Experten dem Fachkräftethema keine Bedeutung zumessen. Es ist aus ihrer Sicht nicht wirklich neu, es betrifft alle Akteure in der „Wertschöpfungskette Großhandel“ und es hat deshalb kein hohes disruptives Potenzial.
- ▶ Das Thema „Tertiarisierung und Hybridisierung“ wird von den Großhandelsunternehmen durch die Einstufung auf Rang 10 sehr deutlich depriorisiert. Die Experten sehen darin ein durchaus hohes disruptives Potenzial und stufen diesen Faktor auf Rang 4 ein. Die Bewertung der Unternehmen verwundert zunächst, denn gerade die Hybridisierung von Leistungen ist ein wesentlicher Trend im Strukturwandel der letzten Jahre. Es steht auch etwas im Widerspruch zu der Einschätzung der Großhandelsunternehmen, dass sie gerade bei den Themen produktnahe und produktunabhängige

²⁰ Die Unternehmen des Großhandels aus Bayern und Deutschland haben in einer eigenen Befragung diese Schlüsselfaktoren bewertet.

Services eine zunehmende Bedeutung der Funktionen des Großhandels in der Zukunft sehen. Das sind genau die Aufgaben, die bei einer Hybridisierungsstrategie elementare Bestandteile sind.

- ▶ Bei dem Thema „Kundenfokussierung“ sehen die Experten ein hohes disruptives Potenzial (Rang 2), während die Unternehmen des Großhandels dieses Thema depriorisieren und ihm unter den elf Schlüsselfaktoren den 7. Platz zuordnen.

Abbildung 5-2: Vergleichende Bewertung der Schlüsselfaktoren

Sicht der Experten und der Großhandelsunternehmen



Quelle: Expertenbefragung, Befragung Großhandelsunternehmen

Fazit: Die zwei wesentlichen Schlüsselfaktoren sind aus der Sicht der Experten und der Großhandelsunternehmen die Prozesseffizienz und die digitalen Technologien. An dritter Stelle folgt bei den Experten die Hybridisierung, bei den Großhändlern die digitalen Kompetenzen.

5.2 Diskussion ausgewählter Schlüsselfaktoren

Die Auswertungen der Experteninterviews und die Befragung der Großhandelsunternehmen haben gezeigt, dass sechs der insgesamt elf Schlüsselfaktoren von besonderem Interesse sind. Sie sollen deshalb eingehender diskutiert werden:

- ▶ digitale Technologien und Digitalisierung
- ▶ Kundenfokussierung und Individualisierung
- ▶ Plattformen und Marktmacht
- ▶ Tertiärisierung und Hybridisierung
- ▶ Prozesseffizienz

► digitale Kompetenzen und Fachkräfte

Bei der Diskussion dieser Schlüsselfaktoren wird im Regelfall auf die Bewertungen der Kunden des Großhandels (Fremdsicht) aus den Bereichen Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen zurückgegriffen. Vielfach ist von Interesse, wie der Großhandel zu einzelnen Aspekten steht. Die Großhandelsunternehmen haben in der separaten Großhandelsbefragung einige Aussagen bewertet, die zu den Schlüsselfaktoren passen (Tabelle 5-1). Diese Bewertungen werden nachfolgend als Eigensicht des Großhandels vergleichend verwendet, wenn sie thematisch zu einem Schlüsselfaktor passen.

Tabelle 5-1: Bewertung zukunftsrelevanter Thesen durch Großhandelsunternehmen

Skala von 0 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich)

| Aussagen | | Eintrittswahrscheinlichkeit |
|----------|---|-----------------------------|
| 1 | (Leicht) standardisierbare Produkte werden über E-Commerce-Lösungen (Webshops, Plattformen) eingekauft und verkauft. | hoch |
| 2 | Der traditionelle Großhandel wird ohne entsprechende Gegenstrategien einen schleichenden Bedeutungsverlust gegenüber Plattformen erfahren. | hoch |
| 3 | Durchgängige Digitalisierung der Akteure und bessere Vergleichbarkeit von an sich heterogenen Leistungen durch moderne Technologie werden sich durchsetzen. | hoch |
| 4 | Leistungsfähige Großhändler werden mit einem erweiterten Aufgabenspektrum zum Organisator von Wertschöpfungsketten | hoch |
| 5 | Es wird nur einige wenige marktdominante Plattformen geben. | hoch |
| 6 | Der Großhandel schafft es, durch komplexe, beratungs- und wissensintensive Serviceleistungen im Wettbewerbsdruck gegen externe Marktplätze zu bestehen. | mittel |
| 7 | Der Großhandel bietet komplexe und wissensintensive Leistungsbündel und nutzt eigene hochspezialisierte Plattformen zur Prozessoptimierung. | mittel |
| 8 | Der Großhandel verzichtet auf den Aufbau von Plattformen und digitalisiert stattdessen die Prozesse im Unternehmen sowie mit Zulieferern und Kunden. | mittel |
| 9 | Plattformen bedrohen den traditionellen Großhandel und übernehmen seine Funktion. | mittel |
| 10 | Unternehmen bauen herstellerdominante Absatz- und Beschaffungssysteme auf – Großhändler werden nicht mehr gebraucht. | niedrig |
| 11 | Die Fähigkeit gesamte Leistungsbündel des Großhandels transparent (=in algorithmischen Systemen) darzustellen bleibt begrenzt. | niedrig |
| 12 | Es wird viele spezialisierte Plattformen geben, die im Wettbewerb zueinander stehen. | niedrig |
| 13 | Der Digitalisierungsgrad aller Akteure (Unternehmen, Großhandel, Plattformen) bleibt auf aktuell eher niedrigem Niveau. | niedrig |

Hoch: 6,5 oder mehr Punkte

Mittel: 5,5 bis 6,5 Punkte

Niedrig: weniger als 5,5 Punkte

Quelle: Befragung Großhandelsunternehmen (2020)

5.2.1 Digitale Technologien und Digitalisierung

Es herrscht eine breite Übereinstimmung im Großhandel, dass der Digitalisierungsgrad der Branche zunehmen wird. Auf einer Skala von 0 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich) bewerten die Großhandelsunternehmen die Wahrscheinlichkeit, dass es bei dem Status quo des niedrigen Digitalisierungsgrades bleibt, mit 2,2 Punkten eher niedrig (Tabelle 5-1). Die Digitalisierung und die damit verbundene Nutzung der digitalen Technologien sind ein Game Changer mit hohem disruptivem Potenzial. Das sehen die Experten und die Unternehmen des Großhandels ähnlich. In den Befragungen und der Literatur finden sich eindeutige Hinweise für die hohe Bedeutung dieses Schlüsselfaktors.

Die Tabelle 5-2 zeigt die Ergebnisse. Neben den Durchschnittswerten aller Unternehmen sind dort die Bewertungen der größeren und stärker digitalisierten Unternehmen sowie der Unternehmen abgetragen, für die der Großhandel eine hohe Bedeutung hat. Die Analyse hat gezeigt, dass diese Unternehmen die Situation meistens anders beurteilen als der Durchschnitt. Diese ausgewählten Gruppen sind „Trendsetter“, die maßgeblich die Zukunft des Großhandels bestimmen.

- ▶ Die Digitalisierung der Beschaffungs- und Absatzkanäle geht weiter. Rund 55 Prozent der Unternehmen aus den Bereichen Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen rechnen mit einer steigenden Bedeutung der digitalen Beschaffungskanäle. Nur 18 Prozent sehen eine fallende Bedeutung. Das ist ein klarer Positivsaldo von 27 Prozentpunkten. Auf der Absatzseite beträgt er sogar über 34 Prozentpunkte. Insbesondere größere Unternehmen sehen diesen Trend deutlich ausgeprägter. Diese Unternehmen sind sehr wichtig, weil auf diese kleine Gruppe über 51 Prozent des Absatzes entfallen und sie deshalb maßgeblich die Marktvolumen bestimmen.
- ▶ 57 Prozent der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass die Integration von Kunden und Lieferanten wichtiger wird. 18 Prozent der befragten Unternehmen stimmen dieser Aussage nicht zu und 25 Prozent wissen es nicht. Der Positivsaldo beträgt 39 Prozentpunkte. Das ist ein sehr klarer Hinweis auf die Bedeutung dieses Trends. Diese Zustimmungsraten sind in der Gruppe der definierten Trendsetter, insbesondere bei den größeren Unternehmen, deutlich höher.
- ▶ Etwas höhere Zustimmungsraten erhält die Aussage, dass in Zukunft die digitalen Komponenten in den Produkten und Dienstleistungen an Bedeutung gewinnen werden. Das zeigt der Positivsaldo von 41 Prozentpunkten. Wiederum sind die Bewertungen der Trendsetter-Gruppe noch eindeutiger. Dieser Aspekt ist für den Großhandel sehr wichtig, weil die Analyse in Kapitel 3.3 gezeigt hat, dass der Großhandel genau hier eine Schwäche hat.
- ▶ Viel skeptischer wird die zukünftige Bedeutung der KI-basierten algorithmischen Systeme beurteilt. Rund 35 Prozent stimmen der Aussage zu, dass dieser Trend wichtiger wird – 32 Prozent stimmen nicht zu. Das ist ein sehr kleiner Positivsaldo von nur 3 Prozentpunkten. Allerdings bewerten wiederum die größeren und die digitalen Unternehmen diesen Trend deutlich positiver. Besonders skeptisch sind hier die Bauwirtschaft und das Handwerk. KI-basierte Systeme werden in Zukunft sicherlich an Bedeutung gewinnen, aber es gibt in weiten Teilen der Wirtschaft noch Skepsis, ob dieser Trend die Organisation der Absatz- und Beschaffungsprozesse wirklich prägen wird. Er ist zumindest kein Selbstläufer.

Was folgt daraus für den Großhandel? Die Antworten darauf fallen weniger eindeutig aus als die Bewertung der Trends (Tabelle 5-2):

- ▶ Für die meisten Unternehmen (62 Prozent) ist eine durchgängige Digitalisierung der Prozesse im Großhandel „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Der Positivsaldo von 24,5 Prozentpunkten belegt die hohe Relevanz. Noch eindeutiger antworten wiederum die größeren Unternehmen und die Unternehmen, die dem Großhandel eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung zumessen. Die hohen Positivsalden sind ein klares Indiz, dass diese Unternehmen eine Entwicklung des Großhandels in Richtung einer stärkeren Digitalisierung erwarten. Etwas überraschend ist die zurückhaltende Bewertung der digitalisierten Unternehmen. Es ist offen, ob der Grund darin liegt, dass sie diese Anforderung nicht brauchen oder ob sie dem Großhandel eine solche Entwicklung nicht zutrauen. Eine große Mehrheit der Großhandelsunternehmen geht davon aus, dass der Digitalisierungsgrad in ihren Unternehmen in Zukunft steigen wird. Die Schwerpunkte liegen in einer stärkeren Inhouse-Digitalisierung der Funktionen Lagerhaltung, Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen sowie in der Produktveredelung.
- ▶ Ein ähnliches Muster findet sich bei der Anforderung einer stärkeren digitalen Vernetzung des Großhandels mit seinen Lieferanten und Kunden. Wiederum sticht die Bewertung der großen Unternehmen und der Unternehmen hervor, für die der Großhandel wichtig ist.

- Big-Data-basierte Dienstleistungen werden sehr oft als Anwendungsbeispiel einer digitalisierten Wertschöpfungskette angeführt. Dieser Aspekt steht nicht im Zentrum der Anforderungen der Partner des Großhandels an den Großhandel. 41 Prozent der Unternehmen erachten diese Anforderung als „unwichtig“ und weitere 18 Prozent als „eher unwichtig“. Das ergibt einen Negativsaldo von fast 19 Prozentpunkten.

Tabelle 5-2: Trends und Anforderungen im Bereich Digitalisierung

Positivsaldo „steigend minus fallend“ für Unternehmen der Industrie und der unternehmensnahen Dienstleistungen (ohne Großhandel)

| Aussage / Hypothese | | Unternehmen | | | |
|--|-------------|-------------|-------|----------|-----------------------|
| | | Alle | Große | Digitale | Bedeutung für GH hoch |
| Digitale Beschaffungskanäle gewinnen an Bedeutung | Trend | 26,9 | 39,9 | 22,4 | 26,7 |
| Digitale Absatzkanäle gewinnen an Bedeutung | Trend | 34,4 | 57,4 | 34,3 | 37,5 |
| Integration von Kunden / Lieferanten wird wichtiger | Trend | 38,5 | 69,6 | 62,0 | 49,6 |
| Digitale Komponenten gewinnen an Bedeutung | Trend | 40,8 | 50,7 | 61,4 | 44,1 |
| KI basierte algorithmische Systeme bestimmen Zukunft | Trend | 3,4 | 21,8 | 19,2 | 2,9 |
| Durchgängige Digitalisierung | Anforderung | 24,5 | 63,6 | 21,4 | 56,9 |
| Digitale Vernetzung mit allen Partnern | Anforderung | 15,6 | 53,5 | 22,8 | 46,3 |
| Big Data basierte Dienstleistungen | Anforderung | -18,7 | -1,5 | 0,9 | 10,6 |

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Fazit: Die Digitalisierung und der Einsatz digitaler Technologien sind ein wesentlicher Schlüsselfaktor. Die Partner des Großhandels auf der Absatz- und Beschaffungsseite erwarten eine durchgehende Digitalisierung aller Prozesse sowie eine stärkere Einbindung von Kunden und Lieferanten. Die Großhandelsunternehmen sehen das ähnlich. Die oben formulierte Hypothese kann zumindest bestätigt werden. Die Digitalisierung ermöglicht zwar durch Einsatz von KI und Algorithmen die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Die Partner des Großhandels richten aber mehrheitlich diese Erwartungen in absehbarer Zeit noch nicht an den Großhandel.

5.2.2 Kundenfokussierung und Individualisierung

Es gibt einen eindeutigen Trend zur einer stärkeren Kundenfokussierung und zur Individualisierung der Kundenbeziehungen (Tabelle 5-3). Auch spielen digitale Instrumente und Technologien eine zentrale Rolle, weil es datengestützt möglich wird, für jeden Kunden „maßgeschneiderte Lösungen“ anzubieten. Knapp drei Viertel der befragten Unternehmen geben an, dass dieser Trend wichtiger wird – nur 9 Prozent sehen das anders. Wiederum sehen große und digitale Unternehmen sowie die für den Großhandel wichtigen Unternehmen diesen Trend noch ausgeprägter.

Daraus leiten sich Anforderungen an den Großhandel ab. Die wichtigste Anforderung ist der Wunsch nach mehr Transparenz von Preisen und Verhalten. Auch hier gibt es digitale Technologien, die dies ermöglichen oder erleichtern. Die Schaffung von mehr Transparenz ist für den Großhandel zweischneidig: Mehr Transparenz erfüllt einerseits eine Grundbedingung für eine gute Zusammenarbeit zwischen dem Großhandel und seinen Partnern, andererseits hat der Großhandel genau hier Wettbewerbsnachteile gegenüber Plattformen, die diese Transparenz leichter herstellen können. Diese Einschätzung teilen die Großhandelsunternehmen in der Befragung. Bei der Beurteilung der Vor- und Nachteile wird

die Transparenz auf einer Skala von +10 (= klarer Vorteil Großhandel) bis -10 (= klarer Vorteil Plattform) mit -1,8 also eher kritisch bewertet (siehe die weiter hinten stehende Tabelle 5-4).

Andere in der Befragung angesprochene Anforderungen sind weniger wichtig. Dazu zählt die virtuelle Produktpräsentation. Für die Mehrheit der Geschäftspartner (56 Prozent) des Großhandels ist dies keine Anforderung mit wachsender Bedeutung. Auffallend ist wiederum, dass die Trendsetter-Gruppe das deutlich anders sieht. Diese Einschätzungen sind ein Beleg dafür, dass die Partner des Großhandels zwar eine Digitalisierung des Großhandels erwarten, aber keineswegs alle „High-Anwendungen“ als wichtig angesehen werden.

Eine Strategie zu einer besseren Berücksichtigung individueller Kundenwünsche könnte darin bestehen, dass der Großhandel innerhalb der Wertschöpfung mehr Aufgaben übernimmt und diese komplette Wertschöpfungskette individualisiert steuert. Auch diese für den Großhandel sehr interessante Entwicklung findet keine breite Zustimmung, sondern erntet eher Skepsis. Nur rund zwei Fünftel der Unternehmen halten diese Anforderung für wichtig. Große Unternehmen und die für den Großhandel wichtigen Unternehmen haben allerdings eine positivere Einschätzung. Sie halten diese Anforderung mehrheitlich für wichtig.

Tabelle 5-3: Trends und Anforderungen im Bereich Kundenfokussierung

Positivsaldo „steigend minus fallend“ für Unternehmen der Industrie und der unternehmensnahen Dienstleistungen (ohne Großhandel)

| Aussage / Hypothese | | Unternehmen | | | |
|---|-------------|-------------|-------|----------|-----------------------|
| | | Alle | Große | Digitale | Bedeutung für GH hoch |
| Berücksichtigung individueller Kundenwünsche wird wichtiger | Trend | 65,0 | 79,6 | 71,9 | 78,2 |
| Transparenz über Preise und Verhalten | Anforderung | 36,4 | 43,3 | 18,6 | 65,0 |
| Virtuelle Präsentation / Augmented Reality | Anforderung | -12,6 | 2,8 | 2,3 | 17,8 |
| Organisation kompletter WS-Ketten | Anforderung | -18,7 | 22,3 | -24,1 | 15,7 |

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Fazit: Der Trend zu mehr Kundenfokussierung und Individualisierung wird nach breiter Auffassung der Wirtschaft wichtiger werden. Die vorne formulierte These kann bestätigt werden. Der Großhandel muss dafür insgesamt transparenter in Hinsicht auf Preise und Verhalten werden. Das ist genauso richtig wie schwierig, denn bei der Transparenz hat der Großhandel Nachteile gegenüber Plattformen.

5.2.3 Plattformen und Marktmacht

Die Konkurrenz durch Plattformen externer Anbieter ist sicherlich eine der größten Herausforderungen, vor denen der Großhandel steht. Die Experten und die Großhandelsunternehmen haben diesem Schlüsselfaktor nur ein mittelhohes disruptives Potenzial attestiert. Das ist insbesondere vor dem Hintergrund der laufenden wettbewerbsspolitischen Diskussion überraschend. Dieser Schlüsselfaktor soll deshalb etwas vertiefter untersucht werden.

Die Unternehmensbefragungen zeigen, dass die Trends und die an den Großhandel gerichteten Anforderungen nicht so eindeutig sind, wie es in der Ausgangshypothese formuliert wurde. Die Tabelle 5-4 zeigt die Ergebnisse. Insgesamt erwarten die Unternehmen, dass die Bedeutung der eigenen E-

Commerce-Kanäle und die der externen Marktplätze steigen. Die entsprechenden Positivsalden zeigen in diese Richtung, sind aber sehr unterschiedlich ausgeprägt:

- ▶ Nur eine knappe Mehrheit gibt an, dass die Beschaffung über eigene E-Commerce-Kanäle in Zukunft an Bedeutung gewinnt. Bei dem Absatz ist das deutlich stärker ausgeprägt. 22 Prozent der befragten Unternehmen rechnen mit einer zunehmenden und 10 Prozent mit einer abnehmenden Bedeutung. Rund zwei Drittel der Unternehmen sehen keine Veränderungen.
- ▶ Die Beurteilung der Zukunft der externen Marktplätze sieht etwas anders aus. Hier erwarten die Unternehmen mehrheitlich wachsende Marktanteile. Die Positivsalden sind deutlich höher als bei den eigenen E-Commerce-Plattformen.
- ▶ Die Einschätzungen der Großhandelsunternehmen selbst sehen etwas anders aus. Sie gehen mehrheitlich von einer stärkeren Zunahme der Bedeutung der eigenen E-Commerce aus. Zwar soll auch die Bedeutung der externen Marktplätze ebenfalls zunehmen, aber mit deutlich geringerer Intensität. Die Einschätzungen gelten sowohl für die Beschaffungs- als auch für die Absatzseite²¹.

Sehr bedeutend für den Großhandel ist die Frage, ob und in welcher Form sich Plattformen externer Anbieter durchsetzen. Die Analyse in Kapitel 4.4 hat gezeigt, dass bereits heute rund 10 Prozent aller Beschaffungen über externe Marktplätze abgewickelt werden. Auf der Absatzseite sind es 6 Prozent (Kapitel 4.3).

Tabelle 5-4: Trends und Anforderungen im Bereich Plattformen

Positivsaldo „steigend minus fallend“ für Unternehmen der Industrie und der unternehmensnahen Dienstleistungen (ohne Großhandel)

| Aussage / Hypothese | | Unternehmen | | | |
|--|-------------|-------------|-------|----------|-----------------------|
| | | Alle | Große | Digitale | Bedeutung für GH hoch |
| Beschaffung über eigene E-Commerce-Kanäle nimmt zu | Trend | 2,5 | 4,1 | 11,9 | 3,1 |
| Absatz über eigene E-Commerce-Kanäle nimmt zu | Trend | 12,0 | 24,1 | 14,3 | 17,8 |
| Beschaffung über externe Marktplattformen nimmt zu | Trend | 19,0 | 19,5 | 18,2 | 20,3 |
| Absatz über externe Marktplattformen nimmt zu | Trend | 22,2 | 32,0 | 27,0 | 22,8 |
| Es gibt eine Vielzahl von Plattformen | Trend | 15,8 | 33,6 | 32,4 | 28,4 |
| Bei komplexen Geschäften nimmt die Bedeutung klassischer Kanäle zu | Trend | 15,8 | 3,0 | 11,3 | 23,1 |
| Ausbau eigener Plattformen | Trend | -17,5 | 0,5 | -0,8 | -20,9 |
| Integration von Marktplätzen in das Leistungsspektrum | Anforderung | 8,5 | 26,7 | 21,4 | 36,7 |
| Organisation kompletter WS-Ketten | Anforderung | -18,7 | 22,3 | -24,1 | 15,7 |

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Wie werden sich die Plattformen in den Beschaffungs- und Absatzsystemen in Zukunft entwickeln? Die Antwort darauf hat vier Facetten:

- ▶ Was erwarten die Unternehmen?
- ▶ Wo hat der Großhandel Vorteile im Wettbewerb zu den Plattformen?
- ▶ Was sagt die ökonomische Theorie?
- ▶ Wie ist die Entwicklung aus wettbewerbspolitischer Sicht zu beurteilen?

²¹ Siehe dazu ausführlicher Kapitel 5.4.

Erwartungen der Unternehmen: Nach Einschätzung der befragten Unternehmen wird es in Zukunft zu einer Vielzahl von Plattformen und nicht zu einer marktbeherrschenden großen Plattform kommen. 46 Prozent der Unternehmen teilen diese Einschätzung und 30 Prozent sehen es anders. Mit fast einem Viertel ist der Anteil der Unternehmen, die diese Frage nicht beantworten können oder für die dieser Aspekt nicht relevant ist, sehr hoch. Das bedeutet einen Positivsaldo von knapp 16 Prozentpunkten. Interessant ist wiederum, dass die Gruppe der Trendsetter (große, digitale und die für den Großhandel wichtigen Unternehmen) die Frage anders beantwortet. Sie erwartet viel eindeutiger, dass die Zukunft durch eine Vielzahl von Plattformen gekennzeichnet sein wird. In der Gruppe der größeren Unternehmen beispielsweise erwarten 61 Prozent der Unternehmen eine Vielzahl von Plattformen – gut 27 Prozent erwarten eine gegenläufige Entwicklung. Das ist ein Positivsaldo von 33,6 Prozentpunkten. Im Durchschnitt beträgt in der Gruppe der Trendsetter dieser Saldo 28 Prozentpunkte. In der Gegengruppe der Trendsetter-Unternehmen, die keine dieser genannten Eigenschaften haben, erwarten 36 Prozent in der Zukunft eine Vielzahl von Plattformen und 31 Prozent erwarten das nicht. Das ist ein Positivsaldo von nur 5 Prozentpunkten. Das zeigt, wie gespalten die Wirtschaft in dieser Frage ist.

Die Befragung zeigt noch ein weiteres interessantes Ergebnis. Die meisten Unternehmen rechnen zwar damit, dass die Absatz- und Beschaffungsanteile von externen Marktplattformen zunehmen, aber wollen mehrheitlich keine eigenen Plattformen aus- oder aufbauen. Nur etwa ein Viertel der Unternehmen will in Zukunft eigene Plattformen auf- oder ausbauen und fast 44 Prozent beabsichtigen das eher nicht. Das ergibt einen Negativsaldo von -17,5 Prozentpunkten. Für ein Fünftel der Unternehmen ist der Aufbau oder Ausbau eigener Plattformen gar nicht relevant und ein Zehntel weiß es nicht oder kann die Frage nicht beantworten. Das bedeutet, dass die Mehrheit der Unternehmen eher die Plattformen anderer Anbieter nutzen will und dem Aufbau eigener Plattformen zurückhaltend gegenübersteht. Das gilt insbesondere für die Unternehmen, die die Funktionen des Großhandels hoch bewerten. Große Unternehmen hingegen sehen das anders. Hier sind die Anteile der Unternehmen, die eigene Plattformen aus- oder aufbauen wollen oder die das nicht planen, etwa gleich groß²².

Die Großhandelsunternehmen bewerten die Vielfalt von Plattformen völlig anders. Sie erwarten in Zukunft wenige marktdominante Plattformen. Das ist ein klares Ergebnis der Befragung der Großhandelsunternehmen. Auf einer Skala von 0 (= sehr unwahrscheinlich) bis 10 (= sehr wahrscheinlich) bewerten sie die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass es in Zukunft nur wenige große Plattformen geben wird, mit 7,2 Punkten sehr hoch. Bestätigt wird diese Einschätzung durch die Prüfung der Gegenhypothese. Die Wahrscheinlichkeit, dass es eine Vielzahl von Plattformen geben wird, wird nur mit 4,3 Punkten – also sehr niedrig – bewertet. Diese Ergebnisse zeigen, dass auch die Unternehmen des Großhandels keine einheitliche Einschätzung haben, aber doch eine klare Tendenz zu erkennen geben.

Wo hat der Großhandel gegenüber den Plattformen Vorteile? Die Großhandelsunternehmen haben in der Befragung eingeschätzt, wo ihre Vorteile gegenüber Plattformen liegen und wo sie Nachteile haben. Das Bewertungsspektrum reicht von -10 Punkten (= klarer Vorteil Plattformen) bis +10 Punkten (= klarer Vorteil Großhandel). Der Großhandel hat bei den folgenden Aspekten klare Nachteile:

- ▶ Pricing (-3,7 Punkte)
- ▶ Transparenz (-1,8 Punkte)
- ▶ Skaleneffekte (-2,0 Punkte)
- ▶ Prozesseffizienz (-1,6 Punkte)

²² Auffallend ist, dass der Anteil an Unternehmen, die die Frage nach dem Aufbau eigener Plattformen für irrelevant halten und die Frage nicht beantworten, mit 13 Prozent viel kleiner ist als bei allen Unternehmen.

Der Großhandel hat im Wettbewerb mit Plattformen bei einem Preisunterbietungswettbewerb kaum Chancen. Skaleneffekte und eine höhere Prozesseffizienz sprechen für Plattformen. Sie können auch ein größeres Maß an Transparenz bieten, das heißt die Kunden über ihre Angebote und Vergleichsangebote von Konkurrenten viel besser informieren. Die Plattformen sind sui generis so ausgelegt, dass sie relevante Informationen digital beschaffen, mit KI-basierten Methoden aufbereiten und einen „Full Information Service“ bieten können. Das gilt im besonderen Maß für externe Marktplattformen, weil diese gerade nicht nur die Produkte oder Dienstleistungen eines Herstellers anbieten, sondern mehr oder weniger ganze Märkte abbilden können. Je standardisierter und je einfacher beschreibbar diese Produkte sind, umso eher können die Marktplattformen ihre Vorteile ausspielen. Der Standardisierungsgrad ist aber nicht unveränderlich gegeben, sondern ist ein Instrument im Wettbewerb. Je besser es durch Big-Data-Methoden und KI-Technologien gelingt, Produkte zu beschreiben und vergleichbar zu machen, desto höher ist faktisch der Standardisierungsgrad. Es gibt bereits heute einsatzfähige Technologien, die das leisten können und damit einen Wettbewerb um „quasistandardisierte Produkte“ eröffnen. Ein Beispiel dafür ist Crowdfox (siehe Kasten). Mit Blick nach vorne ist die Erwartung begründet, dass KI-Technologien den Plattformen Vorteile verschaffen und ihr Anwendungsspektrum deutlich erweitern werden.

Kasten: Fallbeispiel Crowdfox

Crowdfox ist ein Vergleichs- und Einkaufsportale für sogenannte C-Teile, welches sich an Großunternehmen richtet. Crowdfox ist eine typische transaktionszentrierte geschlossene Plattform, die ausschließlich gebührenfinanziert wird. Sie bietet in Echtzeit über 100 Millionen Produkte von einer Vielzahl von Anbietern sowie Informationen zu Preisen, Verfügbarkeiten und Lieferzeiten an. Das Herzstück von Crowdfox ist eine innovative semantische Matching-Technologie, die es erlaubt, Artikel aus Lieferantenkatalogen und anderen Informationsquellen herstellerunabhängig über eine sogenannte Unique Trade Item Number (UTIN) eindeutig zu identifizieren. Damit wird ein großes Problem der Praxis gelöst, dass identische Produkte unter unterschiedlichen Bezeichnungen firmieren und deshalb nicht verglichen werden können. Die UTIN schafft genau an dieser Stelle Transparenz. Mit der vereinheitlichten und eindeutigen Artikelnummer kann dann ein umfassender Preisvergleich durchgeführt werden. Crowdfox bietet darüber hinaus die Abwicklung des gesamten Einkaufsprozesses auf der Basis eines konsolidierten „1-Kreditor-Modells“ an. Alle Lieferanten werden dabei virtuell zu einem einzigen gebündelt. Dabei werden die spezifischen Lieferantenvereinbarungen eines Unternehmens oder Compliance-Vorschriften genauso berücksichtigt, wie die ermittelten Marktinformationen über das Vergleichsportale. Crowdfox schreibt die gebündelten individuellen Bedarfe von Unternehmen auch über voll automatisierte E-Tendering-Verfahren aus, identifiziert die besten Anbieter und wickelt den Einkaufsprozess ab. Nach Angaben des Unternehmens lassen sich durch den Einsatz des Vergleichsportales im Einkauf bis zu 27 Prozent Kosten einsparen. Crowdfox organisiert über „Joint-Procurement-Aktivitäten“ auch Einkäufer mehrerer Unternehmen in virtuellen Einkaufsallianzen. Preisvergleichsportale wie Crowdfox funktionieren umso besser, je größer sie sind und je umfassender sie den Markt abdecken. Das könnte zu Monopolstellungen mit entsprechenden wettbewerbsbeschränkenden Wirkungen führen. Es kommt hinzu, dass die Markteintrittsbarrieren für andere Unternehmen allein durch die notwendigen Investitionen in Infrastruktur und Software hoch sind. Crowdfox selbst gibt an, bereits über 20 Millionen Euro investiert zu haben.

Aus dieser Einschätzung wird deutlich, dass der Großhandel in einer transparenten Welt mit völlig vergleichbaren Produkten kaum eine Überlebenschance hätte. Der Großhandel muss auf anderen Feldern seine Stärken ausspielen und den Wettbewerb um neue Dimensionen erweitern. Die Großhandelsunternehmen sehen in einer Selbsteinschätzung ihre Vorteile bei den folgenden Aspekten:

- ▶ Beratung und Service (7,0 Punkte)
- ▶ Bündelung von Servicefunktionen (4,6 Punkte)
- ▶ Logistik (2,6 Punkte)
- ▶ Kundenzugang (1,5 Punkte)
- ▶ Sortimentsgestaltung (0,5 Punkte)

Der Großhandel sieht seine Vorteile vor allem in der Beratung und in einem hohen Serviceumfang, der auch logistische Dienstleistungen einschließt. Nach dieser Einschätzung hat der Großhandel eine Chance, wenn er größere Teile der Wertschöpfungskette organisiert und den Kunden ein umfassendes Leistungsangebot liefert.

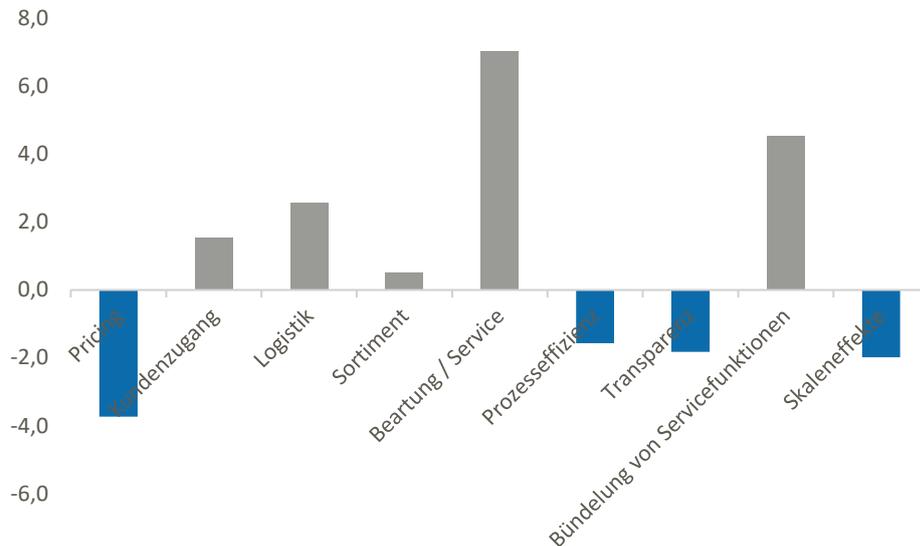
Die Aspekte Kundenzugang und Sortimentsgestaltung werden dabei deutlich zurückhaltender bewertet. Sicherlich hat der Großhandel durch seine engen Kontakte und die ausgeprägte Kundenkenntnis Vorteile. Allerdings können daten- und KI-basierte Methoden diesen Vorteil in der Zukunft kleiner werden lassen. In der Sortimentsgestaltung sieht der Großhandel heute und in Zukunft eine seiner wesentlichen Funktionen. Die Unternehmen wollen diese in Zukunft sogar noch verstärken (siehe dazu ausführlicher das nachfolgende Kapitel 5.3). Die eher zurückhaltende Bewertung bei dem Vergleich mit den Plattformen zeigt aber, dass viele Großhandelsunternehmen doch Zweifel haben, ob sie diese Stärke wirklich in die Zukunft trägt. Marktplattformen können aufgrund der hohen Skalierbarkeit ihrer Geschäftsmodelle grundsätzlich den gesamten Markt abdecken und damit auch eine sehr große Sortimentstiefe und -breite abbilden.

Wie sehen die Geschäftspartner des Großhandels die Entwicklung? Antworten gibt die Tabelle 5-4, wobei dort einige Trends auch gleichzeitig als Anforderungen interpretiert werden können:

- ▶ Fast 47 Prozent der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass bei komplexen und stark erklärungsbedürftigen Geschäften die Bedeutung der klassischen Absatzkanäle zunimmt. 31 Prozent stimmen nicht zu und 22 Prozent wissen es nicht oder bezeichnen diesen Aspekt als irrelevant. Das ergibt einen Positivsaldo von knapp 16 Prozentpunkten. Das ist für den Großhandel ein wichtiger Hinweis, weil zumindest rund die Hälfte der Unternehmen für bestimmte Segmente des Geschäfts in den klassischen Absatzkanälen eine Zukunft sieht. Das ist ein Potenzial, das der Großhandel erschließen kann, wenn er seine Schwerpunkte dort setzt, wo Beratung und Service sowie Bündelung von Servicefunktionen nachgefragt werden. Auffallend sind zwei Unterschiede im Antwortverhalten. Einerseits sind die großen Unternehmen viel skeptischer. Das zeigt der Positivsaldo von nur 3 Prozentpunkten. Andererseits stimmen aber die Unternehmen, für die der Großhandel besonders wichtig ist, der These weit überdurchschnittlich zu, dass bei erklärungsbedürftigen Produkten die klassischen Absatzkanäle an Bedeutung gewinnen.
- ▶ Es passt nicht in das gewünschte Bild des Großhandels, dass eine Mehrheit der Unternehmen in der Organisation kompletter Wertschöpfungsketten keine Zukunftsaufgabe mit wachsender Bedeutung des Großhandels sieht. Wie bereits oben erwähnt, halten nur zwei Fünftel der Unternehmen das für eine Aufgabe mit zunehmender Bedeutung für den Großhandel. Diese Quote ist lediglich bei den größeren Unternehmen deutlich höher. Dort beträgt die Zustimmungsrate immerhin gut 60 Prozent. Dieses Ergebnis steht im gewissen Widerspruch zu der Selbsteinschätzung der Großhandelsunternehmen. Sie bewerten die Wahrscheinlichkeit, dass der Großhandel zum Organisator kompletter Wertschöpfungsketten wird, auf einer Skala von 0 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich) mit 7,3 Punkten und damit als „eher wahrscheinlich“.
- ▶ Es spricht sehr viel dafür, dass Marktplätze Dritter in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Über die Hälfte der Unternehmen (54 Prozent) sehen vor diesem Hintergrund in der Integration von Marktplätzen in das Leistungsspektrum des Großhandels eine Anforderung, die in Zukunft an Bedeutung gewinnt. Die Gruppe der Trendsetter sieht diese Anforderung deutlich stärker. Das zeigen die höheren Positivsalden in Tabelle 5-4.

Abbildung 5-3: Vor- und Nachteile des Großhandels gegenüber Plattformen

Bewertung in Punkten von -10 (= klarer Vorteil Plattformen) bis +10 (= klarer Vorteil Großhandel)



Hinweis: Graue Säulen stellen Vorteile des Großhandels dar, blaue Säulen Vorteile von Plattformen.

Quelle: Großhandelsbefragung (2020)

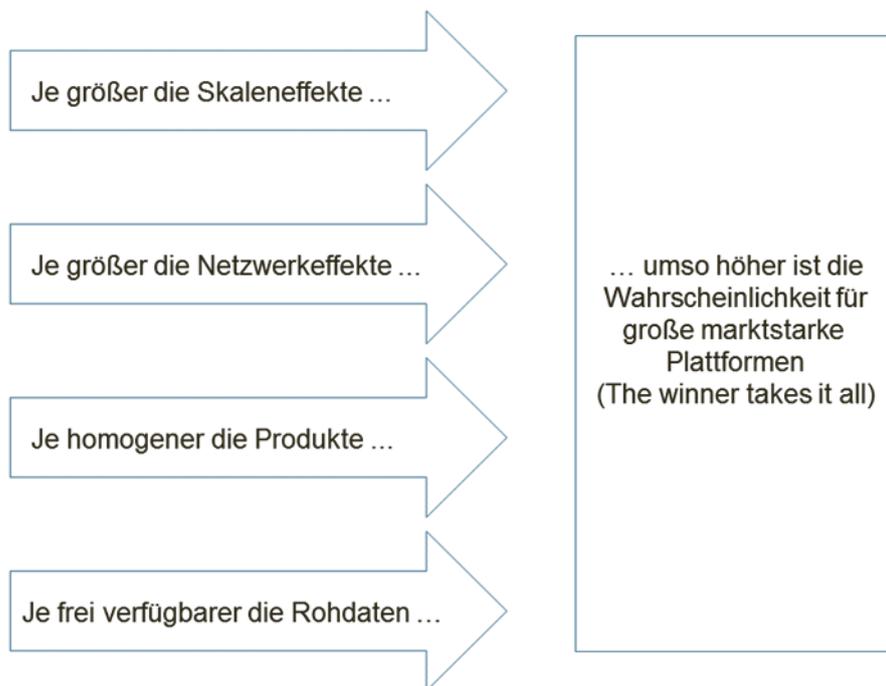
Was sagt die ökonomische Theorie? Die Unternehmen erwarten eine Vielfalt von Plattformen und die Großhandelsunternehmen eher nicht. Die Experten und die Großhandelsunternehmen sehen in der Marktmacht großer Plattformen keinen wirklich disruptiven Schlüsselfaktor. Diese Frage ist letztendlich für die Zukunft so wichtig, dass ein kurzer Blick auf Argumente der ökonomischen Theorie lohnend ist. Die Kernfrage lautet: Unter welchen Bedingungen sind große marktstarke Plattformen zu erwarten (Abbildung 5-4), die im Zweifel alle anderen verdrängen (The winner takes it all)?

- **Skaleneffekte:** Skaleneffekte können zu zusätzlicher Marktkonzentration führen: Die Fixkosten einer Plattform sind im Regelfall hoch. Die Grenzkosten der Abwicklung einer weiteren Transaktion sind aber extrem niedrig. Je mehr Nutzer eine Plattform hat und je mehr Transaktion durchgeführt wird, umso geringer sind die Durchschnittskosten. Diese fallenden Durchschnittskosten schaffen Anreize für die Etablierung möglichst großer Plattformen und wirken gleichzeitig wie eine Markteintrittsbarriere für Newcomer. Hat eine Plattform zudem eine gewisse Mindestgröße erreicht, sind die Wechselkosten für Kunden oftmals so hoch, dass sie einen Wechsel zu neuen Plattformen verhindern. Außerdem besteht auf Plattformmärkten die Notwendigkeit, beide Marktseiten parallel zu gewinnen, denn eine Plattform ist für Verkäufer nur dann attraktiv, wenn die Anzahl potenzieller Käufer groß genug ist. Aus diesen Gründen sind Skaleneffekte für die Entstehung großer Plattformen von zentraler Bedeutung. Die höchsten Skaleneffekte sind bei vollkommen digitalisierten Wertschöpfungsketten zu erwarten beziehungsweise schon heute zu beobachten. Dazu zählen Streaming-Dienste für Musik oder Filme, Kommunikations- und Informationsdienste, aber auch Cloud-Dienste, Suchmaschinen oder Vergleichsplattformen. Beispiele dafür sind Netflix, Spotify, Statista oder Google Alerts. Bei Wertschöpfungsketten mit physisch-materiellen Produkten (einschließlich Dienstleistungen) sind die Skaleneffekte auf die virtualisierbaren Teile der Geschäftsmodelle beschränkt. Bei Marktplätzen wie Amazon, eBay oder Otto.de ist dies die Abwicklung des gesamten Kundenprozesses, aber nicht die Logistik oder die Produkte an sich.

- ▶ **Netzwerkeffekte:** Insbesondere die Geschäftsmodelle von sozialen Netzwerken wie Facebook, Meetup, WeChat oder LinkedIn leben von Netzwerkeffekten. Je mehr Nutzer sich beteiligen, desto wertvoller ist die Plattform für den Einzelnen und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit eines „The winner takes it all“. Besonders wichtig sind indirekte Netzeffekte. Diese liegen dann vor, wenn das Nachfrageverhalten einer Kundengruppe durch die Größe einer anderen Kundengruppe bedingt wird. So führt auf Plattformen in der Regel ein vergrößertes Angebot zu einer größeren Nachfrage, wodurch die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Geschäfts für jeden Anbieter steigt. Deshalb profitiert der einzelne Anbieter indirekt von weiteren Anbietern, weil durch das gesteigerte Angebot neue Kunden angelockt werden.
- ▶ **Homogenität der Produkte:** Hoch standardisierte und homogene Produkte oder Dienstleistungen, insbesondere im Endkundenbereich, können leichter über Plattformen vermarktet werden. Dazu zählen die Geschäftsmodelle von Vergleichs- und Vermittlungsportalen wie Check24, airbnb, Trivago oder Idealo. Für komplexe und beratungsintensive Produkte ist dieser Vertriebskanal weniger geeignet. Aber auch für Absatzschaffungs- und Absatzplattformen gilt, dass große Plattformen zu erwarten sind, je standardisierter die gehandelten Produkte oder Dienstleistungen sind. Grenzen werden hier durch heterogene Kundenpräferenzen sowie das sogenannte Multihoming gesetzt. Haben Kunden sehr verschiedene Präferenzen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass einzelne, spezialisierte Plattformen sich etablieren können. Multihoming beschreibt die Möglichkeit, auf mehreren Plattformen parallel aktiv zu sein. Es kann vor allem dann betrieben werden, wenn Nutzer eine hohe Transparenz über die angebotenen Produkte besitzen und Wechselkosten gering sind. Dies ist vor allem bei standardisierten Produkten und großen Plattformen der Fall.
- ▶ **Verfügbarkeit der Rohdaten:** Große Plattformen entstehen am ehesten dort, wo Informationen oder Daten verarbeitet werden, die frei verfügbar oder leicht zu akquirieren sind. In aller Regel sind es Daten, die aus der Sicht des Absenders wenig werthaltig sind. Große Plattformen sind deshalb in den Bereichen von Suchmaschinen, Social-Media-Angeboten oder für wenig erklärungsbedürftige Güter zu erwarten. Solche Plattformen werden nicht in Märkten entstehen, in denen die Rohdaten aus der Sicht der Sender wertvoll sind. Das gilt für alle Unternehmensdaten, die für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Produkte und Prozesse entscheidend sind. Entwicklungs- oder Beschaffungsplattformen werden deshalb ein Klubgut bleiben. Die Entstehung großer branchenweiter plattformbasierter Absatz- und Beschaffungssysteme oder Plattformen mit Prozessdaten ist deshalb nicht zu erwarten (TwinEconomics, 2017). Der Aspekt der Verfügbarkeit von Rohdaten – und letztendlich Wissen – ist die wirkliche Schranke für eine digitale Ökonomie, die durch ein „The winner takes it all“ geprägt ist.

Abbildung 5-4: Plattformen und Wettbewerb

Wann kommt es zum „The winner takes it all“?



Quelle: IW Consult (2019)

Was sagt die Wettbewerbspolitik? Insgesamt lässt sich auf Plattformmärkten eine Tendenz zur Marktkonzentration zumindest nicht ausschließen. Dies ist vor allem auf das Zusammenspiel von Skalen- und Netzwerkeffekten zurückzuführen. Zudem verfolgen Plattformen häufig Strategien, die das Multi-homing erschweren und damit Wechselkosten erhöhen. Exklusivverträge, „Gatekeeper“-Funktionen zu spezifischen Märkten und notwendige plattformspezifische Investitionen aufseiten der Kunden seien hier als Beispiele genannt (vergleiche Haucap, 2020, Progress Report Europäische Kommission, 2020)²³. Bei der derzeit intensiv laufenden wettbewerbspolitischen Debatte stehen aber nicht transaktionsbezogene Plattformen im Blickpunkt. Dort werden große marktbeherrschende Plattformen nicht erwartet, wohl aber Marktkonzentrationen²⁴. Sollte es zur Etablierung großer marktbeherrschender Plattformen in Handelsbereichen kommen oder solche drohen, gibt es im Wettbewerbs- und

²³ J. Haucap: Plattformökonomie: neue Wettbewerbsregeln – Renaissance der Missbrauchsaufsicht; in: Wirtschaftsdienst, Analysen und Berichte, 100. Jahrgang, 2020, Heft 13, S. 20-29. European Commission – Work stream on Measurement & Economic Indicators; in Progress Report, Expert Group for the Observatory on the Online Platform Economy, 2020.

²⁴ Um trotzdem einen möglichst fairen Wettbewerb zu gewährleisten, hat die Europäische Union 2019 eine Verordnung erlassen, die ab dem 12. Juli 2020 auch in Deutschland ihre unmittelbare Gültigkeit entfaltet. Sie umfasst unter anderem Artikel zu den Bereichen Sperrungen (müssen begründet sein), Ranking (relevante Parameter müssen benannt werden), Daten (anfallende Daten müssen benannt werden) und ein Beschwerdesystem (einfach zugänglich und kostenfrei) (Demary, 2020 und Amtsblatt der Europäischen Union, 2019).

Kartellrecht hinreichend Instrumente, um Fehlentwicklungen zu verhindern. Der nachstehende wettbewerbspolitische Exkurs fasst die Argumente zusammen.

Exkurs Wettbewerbspolitische Bewertung von Plattformen

Obwohl im Großhandel derzeit keine marktbeherrschenden Plattformen bestehen oder zu erwarten sind, soll in diesem Exkurs die wettbewerbspolitische Brisanz von Plattformen vertiefend analysiert werden.

Digitale Plattformen verzeichnen ein hochdynamisches Wachstum und forcieren dabei auch den Wettbewerb in etablierten Märkten. Diese Dynamik wird dann bedenklich, wenn marktbeherrschende Plattformen eine erhebliche Machtstellung erlangen, die das Risiko der Marktabschottung hervorrufen kann. Die Frage, in welchem Umfang es in Deutschland monopolistische Plattformen geben wird, beschäftigt Politik, Wirtschaft, Wettbewerbshüter und Öffentlichkeit schon seit geraumer Zeit, insbesondere, wenn es um die Marktmacht der großen Digitalkonzerne wie Amazon, Alphabet, Facebook, Microsoft und Apple in der westlichen Welt beziehungsweise Tencent, Alibaba, Samsung oder JD.com in Asien geht.²⁵ Dies gilt vor allem dann, wenn die Online-Plattformen auf sogenannten „The winner takes it all“-Märkten agieren, in denen zu Netzwerkeffekten auch noch hinreichende Skalenvorteile kommen, sodass bereits die Behauptung kleiner Marktanteile ausreichen kann, um einen Markt zu verschließen.²⁶ Zwar sind nicht alle der oben genannten Plattformunternehmen zugleich auch Online-Handelsplattformen, aber ihre Geschäftsmodelle strahlen infolge des mächtigen Anzeigengeschäfts für Online-Werbung und ihres Suchalgorithmus (Google), infolge der Platzierung von Online-Werbung auf ihren Social-Media-Plattformen (Facebook) oder infolge von cloudbasierten Anwendungen für innovative, datengetriebene Geschäftsmodelle (Microsoft) zumindest stark auf den Online-Handel aus.

In Deutschland wird infolgedessen seit einiger Zeit über eine Nachschärfung des Kartellrechts mit Fokus auf die kartellrechtliche Missbrauchsaufsicht diskutiert, welche jetzt im Rahmen der 10. Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) geplant ist. Auch die Monopolkommission verweist in ihrem aktuellen Gutachten²⁷ auf die Gefahr, dass es gerade im Zusammenhang mit dem durch die „Corona-Krise“ in bestimmten Märkten ausgelösten Digitalisierungsschub zu Marktstrukturveränderungen und einer Zunahme der Marktmacht der großen digitalen Unternehmen kommen kann.

Insgesamt gibt es aktuell sowohl auf nationaler als auch auf EU-Ebene verschiedene Überlegungen, die Missbrauchsaufsicht bei Online-Plattformen zu stärken – etwa über den Erlass einer Plattformverordnung für marktbeherrschende Online-Plattformen.²⁸ Im Kern kreist die Diskussion um:

²⁵ Vgl. statt vieler nur J. Haucap: Plattformökonomie: neue Wettbewerbsregeln – Renaissance der Missbrauchsaufsicht; in: Wirtschaftsdienst, Analysen und Berichte, 100. Jahrgang, 2020, Heft 13, S. 20-29. R. Bertenrath, K. Lichtblau: Marktstrukturen: Auf dem Weg zu Monopolen? In: Kompendium Digitale Standortpolitik, Band 2: Kompendium Industrie 4.0: Wie digitale Plattformen unsere Wirtschaft verändern – und wie die Politik gestalten kann. Herausgegeben von Ansgar Baum, Martin Schössler und Ben Scott. Erste Auflage, Oktober 2015, Berlin.

²⁶ I. R. Segal, M. D. Whinston: Naked Exclusion: Comment, in: American Economic Review, 90. Jg. (2000), H. 1, S. 296-309.

²⁷ Monopolkommission, Wettbewerb 2020, XXIII. Hauptgutachten der Monopolkommission gemäß § 44 Abs. 1 Satz 1 GWB, Bonn, den 29. Juli 2020, https://www.monopolkommission.de/images/HG23/HGXXIII_Gesamt.pdf, Abruf am 3. August 2020.

²⁸ Siehe hierzu BMWi, Entwurf eines Zehnten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen für ein fokussiertes, proaktives und digitales Wettbewerbsrecht 4.0 (GWB-Digitalisierungsgesetz), 24. Januar 2020, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gwb-digitalisierungsgesetz-referentenentwurf.html>, Abruf am 3. August 2020; Kommission Wettbewerbsrecht 4.0, Abschlussbericht, Ein neuer Wettbewerbsrahmen für die Digitalwirtschaft, September 2019, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Pressemittellungen/2019/20190909-expertenkommission-wettbewerbsrecht-40-uebergibt-abschlussbericht-an-minister-altmaier.html>, Abruf am 3. August 2020.

- ▶ Kriterien zur Feststellung von Marktmacht digitaler Plattformen,
- ▶ das gebotene Vorgehen bei Verhaltensweisen, durch die der Markt dauerhaft zugunsten einer Plattform „kippt“ (*Tipping*) und die Marktposition der Plattform dauerhaft nicht mehr bestreitbar ist oder durch die mehr oder weniger unangreifbare „Ökosysteme“ geschaffen werden, und
- ▶ das Vorgehen, sofern sich die Marktstruktur dauerhaft zugunsten einer Plattform verfestigt hat.

Feststellung der Marktmacht digitaler Plattformen

Die Besonderheiten bei der praktischen Ermittlung der Marktmacht von Online-Plattformunternehmen dürften nach Einschätzung der Monopolkommission auf EU-Ebene keine Änderung der rechtlichen Maßstäbe in Art. 102 AEUV (Missbrauchsverbot) oder in der europäischen Fusionskontrolle erfordern.²⁹

In Deutschland wird aktuell in diesem Zusammenhang das Konzept der sogenannten Intermediationsmacht diskutiert, um die Feststellung der Marktmacht im Fall von Plattformen zu erleichtern³⁰. Bei diesem Konzept kommt es darauf an, dass das Plattformunternehmen als Vermittler zwischen Nutzergruppen steht, wobei sich ein etwaiger Verhaltensspielraum durch die Abhängigkeit der Nutzer von der Plattform (Angewiesensein) ergeben kann.³¹ Dieses Konzept lässt sich mit der Definition der *beherrschenden Stellung* durch den EuGH vereinbaren, ohne dass eine Änderung der bestehenden Vorschriften erforderlich wäre. Denn der EuGH hat für das Verbot des Marktmachtmissbrauchs in Art. 102 AEUV bereits früh folgende Definition der „marktbeherrschenden Stellung“ entwickelt und seither in ständiger Rechtsprechung – die auch über das Missbrauchsrecht hinaus Geltung beansprucht – fortgeführt. Danach ist mit der *„beherrschenden Stellung im Sinne dieses Artikels [...] die wirtschaftliche Machtstellung eines Unternehmens gemeint, die dieses in die Lage versetzt, die Aufrechterhaltung eines wirksamen Wettbewerbs auf dem relevanten Markt zu verhindern, indem sie ihm die Möglichkeit verschafft, sich seinen Wettbewerbern, seinen Abnehmern und schließlich den Verbrauchern gegenüber in einem nennenswerten Umfang unabhängig zu verhalten.“*³² Diese Definition macht es nicht zwingend erforderlich, die Märkte abzugrenzen, auf denen das beherrschende Unternehmen über einen Verhaltensspielraum verfügt und infolgedessen unabhängig von anderen Marktteilnehmern agieren kann. Es ist nur nötig, die Märkte zu bestimmen, auf denen der Wettbewerb beeinträchtigt wird. Damit kommt es auch nicht darauf an, dass Plattformen zwischen Nutzergruppen stehen. Entscheidend ist allein, wie sich ihr Verhalten auf den relevanten Märkten auswirkt, auf denen die Nutzer untereinander im direkten Austausch stehen, oder auch auf dritten Märkten.³³ Was die Kriterien zur Feststellung von Marktmacht bei digitalen Plattformen anbelangt, erscheinen nach Ansicht der Monopolkommission die bestehenden Grundsätze zu Art. 102 AEUV ausreichend.

„Kippen“ von Märkten – Sammeln von Erfahrungen mit nationalen Regelungen

Im Gutachten „Modernisierung der Missbrauchsaufsicht für marktmächtige Unternehmen“³⁴ wird darauf hingewiesen, dass das Kippen von Märkten hin zum Monopol durch das Verhalten von Plattformunternehmen begünstigt wird. Wenngleich sich einige Verhaltensweisen wie

²⁹ Monopolkommission (2020), Wettbewerb 2020, S. 23.

³⁰ Schweitzer/Haucap/Kerber/Welker, „Modernisierung der Missbrauchsaufsicht für marktmächtige Unternehmen, Endbericht vom 29. August 2018; UK Digital Competition Expert Panel, Unlocking digital competition, Bericht vom März 2019 (sog. Furman Report).

³¹ Monopolkommission, Policy Brief Nr. 4, Januar 2020, 10. GWB-Novelle – Herausforderungen auf digitalen und regionalen Märkten begegnen!, S. 3 f.

³² EuGH, Urteil vom 14. Februar 1978, 27/76 – United Brands, Slg. 1978, 207, ECLI:EU:C:1978:22, Rz. 65.

³³ Monopolkommission (2020), S. 33 ff.

³⁴ Schweitzer/Haucap/Kerber/Welker, „Modernisierung der Missbrauchsaufsicht für marktmächtige Unternehmen, Endbericht vom 29. August 2018.

Exklusivitätsvereinbarungen oder Meistbegünstigungsklauseln (MFN-Klauseln, Bestpreisklauseln) über Art. 101 AEUV erfassen lassen, greift der Wettbewerbsschutz bei einseitigen Verhaltensweisen erst dann, wenn das Plattformunternehmen bereits über eine beherrschende Stellung im Sinne des Art. 102 AEUV verfügt. Das sich in einem gekippten Markt einstellende Monopol ließe sich dann allerdings kaum noch rückgängig machen. Deshalb sei zu überlegen, ob die Regulierungsbehörden – quasi im Sinne eines plattformspezifischen Monopolisierungsverbots – ermächtigt werden sollten, ein problematisches einseitiges Verhalten, das zum Marktkippen beitragen kann, bereits im Vorfeld zur Marktbeherrschung zu unterbinden. Infolgedessen ist zu diesem Problem des „Tippings“ in Deutschland mit § 20 Abs. 3a GWB-E eine Regelung vorgeschlagen worden, wonach die Kartellbehörden in die Lage versetzt würden, bereits bei einer Gefährdung des Wettbewerbs und unabhängig von einem Nachweis konkreter Auswirkungen des fraglichen Verhaltens tätig zu werden.³⁵ Die angesprochene Regelung könnte auch eingesetzt werden, um gegen in Deutschland tätige europäische Plattformunternehmen vorzugehen, deren Verhalten zum Kippen von Märkten beitragen kann.

Behandlung des Problems „Ökosysteme“

Die Beurteilung von Ökosystemen erfordert eine marktübergreifende Betrachtung. Die Rechtsprechung des EuGH und mit ihr die kartellrechtliche Praxis problematisieren bei der Anwendung von Art. 102 AEUV nicht die Marktstellung, sondern Frage, ob es im Rahmen des untersuchten Verhaltens zu einer *Hebelung von Marktmacht* kommt. Danach kann ein Missbrauch auch dann bejaht werden, wenn sich das untersuchte Verhalten auf anderen als den beherrschten Märkten auswirkt. Eine solche Hebelung von Marktmacht ist nach dem EuGH zumindest auch dann möglich, wenn „besondere Umstände“ vorliegen, wie zum Beispiel, wenn das betreffende Unternehmen über eine Quasimonopolstellung auf einem Markt verfügt, die es „auch zu einem bevorzugten Lieferanten“ auf einem anderen Markt macht (sogenannter Kopplungsmissbrauch).³⁶ In verschiedenen Verfahren haben die Kartellbehörden in den letzten Jahren auf Basis von Art. 102 AEUV und den hierauf basierenden nationalen Missbrauchsvorschriften unterschiedliche Verhaltensweisen beherrschender Online-Plattformunternehmen verfolgt, die im Zusammenhang mit einer Ausbildung von Ökosystemen standen beziehungsweise stehen:

- Verfahren der EU-Kommission gegen Google wegen einer Vorzugsbehandlung des an den Suchdienst gekoppelten eigenen Preisvergleichsdienstes (sogenannte Selbstbegünstigung)³⁷ sowie gegen Koppelungsvereinbarungen von Google mit Herstellern von Android-Geräten³⁸
- Verfahren des Bundeskartellamts gegen Facebook wegen wettbewerbsbehindernder Verstärkung von Netzwerkeffekten und *Lock-in*-Effekten zugunsten seines sozialen Netzwerkdienstes aufgrund von Sammlung personenbezogener Daten aus eigenen Diensten (WhatsApp, Instagram) und aus Drittquellen³⁹
- laufendes Verfahren der EU-Kommission gegen Amazon wegen Nutzung geschäftsbezogener Daten zur Behinderung von Wettbewerbern⁴⁰

³⁵ BMWi, Entwurf eines Zehnten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen für ein fokussiertes, proaktives und digitales Wettbewerbsrecht 4.0 (GWB-Digitalisierungsgesetz), 24. Januar 2020, <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gwb-digitalisierungsgesetz-referentenentwurf.html>, Abruf am 3. August 2020, S. 85 f.

³⁶ EuGH, Urteil vom 14. November 1996, C-333/94 P – Tetra Pak, Slg. 1996, I-5951, ECLI:EU:C:1996:436, Rz. 27-29; EuG, Urteil vom 17. September 2007, T-201/04 – Microsoft, Slg. 2007, II-3601, ECLI:EU:T:2007:289, Rz. 901, 920 ff., 1339.

³⁷ EU-Kommission, Beschluss vom 27. Juni 2017, AT.39740 – Google Search (Shopping), Tz. 271 ff.

³⁸ EU-Kommission, Beschluss vom 18. Juli 2018, AT.40099 – Google Android.

³⁹ BKartA, Beschluss vom 6. Februar 2019, B6-22/16 – Facebook, Tz. 885 ff.; vgl. auch schon Monopolkommission, Sondergutachten 68, a. a. O., Tz. 310.

⁴⁰ EU-Kommission, Fall 40.462 – Amazon Marketplace; dazu EU-Kommission, Pressemitteilung vom 17. Juli 2019, IP/19/4291.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat im Referentenentwurf für ein „GWB-Digitalisierungsgesetz“ in § 19a GWB-E hingegen das Konzept einer „überragenden marktübergreifenden Bedeutung“ entwickelt,⁴¹ das von Art. 102 AEUV abweicht. Abgesehen davon, dass die Vorschrift keine beherrschende Stellung des betreffenden Plattformunternehmens voraussetzt, ist der Verbotstatbestand auf bestimmte Missbrauchsfallgruppen beschränkt. Darüber hinaus wird die Beweislast für Rechtfertigungsgründe den betroffenen Unternehmen auferlegt. Die Monopolkommission erachtet das Missbrauchsverbot des Art. 102 AEUV grundsätzlich für ausreichend, wenn es um Lösungsansätze zum Problem der Schaffung von „Ökosystemen“ geht.

Vorschläge zum Umgang mit der verfestigten Marktstellung großer Plattformen

Das Problem, dass sich die Marktstellung großer Plattformen nach einem Kippen des Marktes oder infolge der Ausbildung von Ökosystemen dauerhaft verfestigen kann, ist in mehreren Expertengutachten näher untersucht worden. Vorgeschlagen wird, beherrschende Plattformunternehmen dazu zu verpflichten nachzuweisen, dass sie keinen Missbrauch im Sinne von Art. 102 AEUV begehen, oder ihnen im Einzelnen zusätzliche Pflichten aufzuerlegen und sie einer verschärften Überwachung zu unterwerfen. Die Monopolkommission hält den zweiten Ansatz für zielführender und macht hierzu ergänzende Vorschläge zu einer Plattformverordnung als weitere präventiv-regulatorische Ergänzung, welche zudem auf Art. 103 und Art. 352 AEUV gestützt werden könne. Sie schließt sich der Position der Kommission Wettbewerbsrecht 4.0 an, wonach eine spezielle Plattformverordnung für marktbeherrschende Online-Plattformen wünschenswert wäre.⁴²

Insoweit besteht eine Parallele zu den präventiven Regelungen der Fusionskontrolle, die aufgrund der zitierten Rechtsprechung zu Marktstrukturmissbräuchen schon früher erlassen worden sind.⁴³ Danach könnte in die Plattformverordnung ein Selbstbegünstigungsverbot für beherrschende Plattformunternehmen aufgenommen werden, da solche Verbote ein übliches Instrument zum Schutz von Alternativenbietern in strukturell geschwächten Märkten darstellen.⁴⁴ Darüber hinaus könnten verschärfte Interoperabilitäts- und Portabilitätsverpflichtungen für beherrschende Plattformunternehmen in Betracht kommen. Die Monopolkommission knüpft dabei an ihre im Sondergutachten 68 dargelegte Position an, wonach technische Interoperabilität und die dadurch geschaffene offene Architektur des Internets Voraussetzungen dafür sind, dass Informations- und Kommunikationstechnologien uneingeschränkt genutzt werden können.⁴⁵

Daneben könnte die Plattformverordnung auch Regelungen zu restaurativen Maßnahmen enthalten, wie zum Beispiel, unter welchen Voraussetzungen eine Veräußerung von Teilbereichen des Geschäfts verhältnismäßig sein kann und welche Merkmale die betreffenden Teilbereiche dann aufweisen müssen (etwa lebens- und wettbewerbsfähiges Geschäft, Zulässigkeit von Alternativen, Nichterwerbsklauseln).

⁴¹ BMWi, Entwurf eines Zehnten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen für ein fokussiertes, proaktives und digitales Wettbewerbsrecht 4.0 (GWB-Digitalisierungsgesetz), 24. Januar 2020, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/G/gwb-digitalisierungsgesetz-referentenentwurf.html>, Abruf am 3. August 2020, S. 9 f., 75 ff.

⁴² Kommission Wettbewerbsrecht 4.0, Ein neuer Wettbewerbsrahmen für die Digitalwirtschaft, Abschlussbericht, 9. September 2019, S. 52 f.; <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/bericht-der-kommission-wettbewerbsrecht-4-0.html>, Abruf am 3. August 2020.

⁴³ Monopolkommission (2020), S. 40, Rn. 90 f.

⁴⁴ Siehe z. B. §§ 8b, 10-12, 14, 20 Abs. 2, 23 Abs. 2, 36 Abs. 1, 44 Abs. 1 ERegG, § 19 Abs. 2 TKG, § 21 Abs. 1 und § 30 Abs. 1 S. 1 Nr. 4 EnWG, § 20 Abs. 2 Nr. 1 PostG. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2020-000595-ASW_FR.pdf, Abruf am 6. April 2020.

⁴⁵ Vgl. Monopolkommission, Sondergutachten 68, Wettbewerbspolitik: Herausforderung digitale Märkte, Baden-Baden 2015, Tz. 282 sowie 301 f. und 311.

5.2.4 Weitere Schlüsselfaktoren

Drei weitere Schlüsselfaktoren werden nachstehend beschrieben. Die Ergebnisse dazu sind eindeutig. Deshalb können diese Ausführungen knapp gehalten werden.

Tertiarisierung und Hybridisierung

Die Kunden des Großhandels erwarten nicht, dass dieser in Zukunft mehr kombinierte Industrie-Dienstleistungsprodukte anbieten werden kann.

Die Tertiarisierung und die Hybridisierung von Wertschöpfungsketten sind wesentliche Megatrends der letzten Jahre. Studien (vbw, 2011, 2014, IW Consult 2020) belegen, dass insbesondere Industrieunternehmen versuchen, ihre Produktionstätigkeit um vor- oder nachgelagerte Dienstleistungen zu erweitern. Die Digitalisierung gibt diesem Trend einen neuen Schub, weil es jetzt beispielsweise für Maschinenbauer einfacher ist, den Einsatz ihrer Maschinen beim Kunden zu beobachten und entsprechende Dienstleistungen (zum Beispiel Prozessoptimierung, Einbindung in Prozessketten, Wartung) anzubieten. Diese hybriden Geschäftsmodelle sind überdurchschnittlich erfolgreich.

Die Befragungsergebnisse lassen Zweifel aufkommen, ob dieser Trend weitergeht. Nur 28 Prozent der Unternehmen erwarten, dass die Tertiarisierung und Hybridisierung wesentliche Zukunftstrends sein werden. Gut 30 Prozent haben diese Erwartung nicht. Das ist ein Negativsaldo von etwa 3 Prozentpunkten. Mit 42 Prozent ist allerdings der Anteil der Unternehmen sehr hoch, für die dieser Trend irrelevant ist oder die ihn nicht einschätzen können. Bei größeren Unternehmen ist der Anteil derer, die erwarten, dass die Tertiarisierung und Hybridisierung ein Zukunftstrend ist, höher (46 Prozent). Für den Großhandel bedeutet das, dass Geschäftsmodelle, die auf Funktionserweiterungen im Bereich Services ausgelegt sind, auf eher skeptische Kunden treffen oder sich sehr spezifisch auf Unternehmen konzentrieren müssen, die aufgeschlossener sind.

Prozesseffizienz

Die deutliche Priorisierung der Prozesseffizienz überrascht nur auf den ersten Blick. Für die Unternehmen des Großhandels gehören Effizienzverbesserungen, viel ausgeprägter als in anderen Branchen, zu den wichtigsten strategischen Unternehmenszielen (siehe Kapitel 3.3). Diese Ergebnisse sind auch kompatibel mit der Beobachtung, dass der Großhandel bei der Produktivität in den letzten zehn Jahren stark aufgeholt hat (Kapitel 3.2). Das entscheidende Argument dürfte aber sein, dass die Unternehmen des Großhandels wissen, dass sie gegenüber neuen Herausforderungen durch die Digitalisierung sowie der steigenden Bedeutung von Plattformen und Marktplätzen nur mit sehr effizienten Prozessen bestehen können. Die Unternehmen geben in der Großhandelsbefragung an, dass sie gerade bei der Prozesseffizienz Nachteile gegenüber Plattformen haben. Auf einer Skala von +10 (klarer Vorteil Großhandel) bis -10 (klarer Vorteil Plattformen) wird dieser Punkt mit -1,6 Punkten kritisch bewertet. Effiziente Prozesse sind aber letztendlich nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für einen zukünftig wettbewerbsfähigen Großhandel. Wer es nicht schafft, seine Prozesse unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der Digitalisierung und der Plattformisierung effizient zu gestalten, wird es schwer haben. Insofern besitzt dieser Schlüsselfaktor nach Ansicht der Experten und der Unternehmen doch ein erhebliches disruptives Potenzial.

Fachkräfte und Kompetenzen

Um die Bedeutung von Fachkräften und Kompetenzen für den Großhandel zu untersuchen, können die Befragungsergebnisse des IW-Personalpanels aus dem Jahr 2018 herangezogen werden. Dort wurden die Unternehmen gefragt, wie sich die Bedeutung verschiedener Kompetenzen und

Qualifikationen bei ihnen in den kommenden fünf Jahren im Kontext der Digitalisierung voraussichtlich entwickeln wird. Im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt der Unternehmen fällt auf, dass mit einem Anteil von sieben Zehnteln überdurchschnittlich viele Großhandelsunternehmen mit einer steigenden Bedeutung des IT-Fachwissens im Kontext der Digitalisierung rechnen. Rund drei Viertel der Großhandelsunternehmen gehen von einem Bedeutungszuwachs bei den Soft Skills und beim beruflichen Fachwissen aus. Zudem wurden die Unternehmen gefragt, ob die Bedeutung von Soft Skills im Zuge der Digitalisierung auf vielfältige Weise zunehmen wird. Wie der Gesamtdurchschnitt der Unternehmen gehen die Großhandelsunternehmen am häufigsten von einem Bedeutungszuwachs im Hinblick auf die Offenheit für neue Ideen und Lösungswege sowie die Fähigkeit, sich selbstständig in neue Themen oder Aufgaben einzuarbeiten, aus. Im Gegensatz zur Gesamtwirtschaft gehen die Großhandelsunternehmen seltener davon aus, dass die Fähigkeit, mit Komplexität und Unsicherheit umzugehen, an Bedeutung gewinnen wird. Sie sehen allerdings eine steigende Relevanz bei der Fähigkeit, Informationen und ihre Quellen kritisch zu hinterfragen, sowie beim prozessorientierten Denken.

Tabelle 5-5: Anforderungen an den Großhandel mit Blick auf die Digitalisierung

Zukünftige Anforderungen an den Großhandel von 0 (wird abnehmen) bis 100 (wird zunehmen)

| | Alle | Große Unternehmen | Digitale Unternehmen | Hohe Bedeutung des GH |
|---|------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| Transparenz über Preise und Verhalten | 51,6 | 55,6 | 51,1 | 62,7 |
| Durchgängige Digitalisierung | 48,4 | 61,5 | 48,5 | 61,8 |
| Digitale Vernetzung mit allen Partnern | 44,9 | 58,6 | 46,0 | 57,7 |
| Integration von Marktplätzen in das Leistungsspektrum | 40,9 | 47,1 | 43,6 | 52,5 |
| Virtuelle Präsentation / Augmented Reality | 34,9 | 43,7 | 40,3 | 46,4 |
| Organisation kompletter WS-Ketten | 34,2 | 45,9 | 35,3 | 47,3 |
| Big Data basierte Dienstleistungen | 33,5 | 43,2 | 38,4 | 45,2 |
| Gesamt | 41,2 | 50,8 | 43,3 | 53,4 |

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

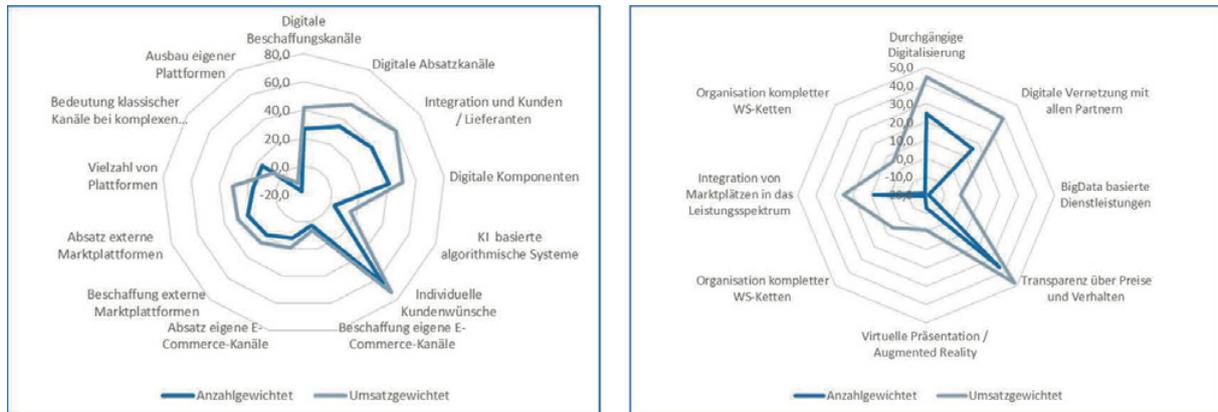
Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

5.2.5 Fazit

Die nachstehende Abbildung 5-5 zeigt im Überblick die Bewertungen der Trends und Anforderungen an den Großhandel. Die wesentliche Aussage ist, dass die größeren Unternehmen ein anderes Profil haben als die KMU. Alle Anforderungen an den Großhandel der Zukunft und die meisten Trends sind deutlich ausgeprägter. Sichtbar wird dies durch die anzahlgewichteten Daten, bei denen die KMU im Wesentlichen den Durchschnitt bestimmen, und den umsatzgewichteten Ergebnissen, auf die die größeren Unternehmen einen stärkeren Einfluss haben.

Abbildung 5-5: Zusammenfassende Bewertung der Trends und Anforderungen

Anzahl- und Umsatzgewichtung: Saldo steigend minus – fallend



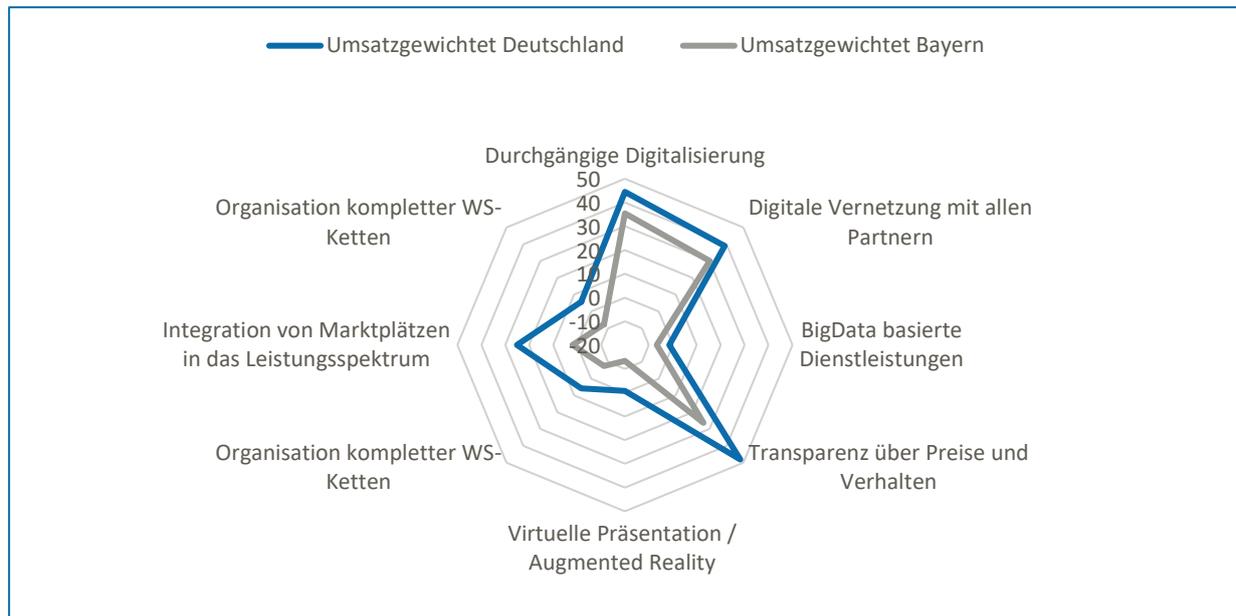
Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Schlüsselfaktoren in Bayern

Die obige Grafik ist auch für Bayern darstellbar. Die wesentliche Aussage ist aber für Bayern und Deutschland gleich: Größere Unternehmen haben ein anderes Profil als die KMU. Interessanter ist an dieser Stelle der Vergleich zwischen den bisher definierten Trends und Anforderungen an den Großhandel in Bayern und in Deutschland. In der Auswertung der Daten wurde festgestellt, dass sich die Einschätzungen der Unternehmen bezüglich der Trends in Bayern und Deutschland nicht wesentlich unterscheiden. Aus diesem Grund werden hier nur die unterschiedlichen Einschätzungen hinsichtlich der Anforderungen dargestellt, da sich zu dieser Frage Unterschiede feststellen lassen. Die nachstehende Abbildung 5-6 stellt die umsatzgewichteten Positivsalden der Anforderungen gegenüber:

Abbildung 5-6: Anforderungen an den Großhandel: Bayern versus Deutschland

Umsatzgewichtete Positivsalden



Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Dabei fällt auf, dass die Anforderungen der Unternehmen auf Bundesebene höher sind als die Anforderungen der bayerischen Unternehmen. Unter den acht identifizierten Anforderungen liegt deutschlandweit der Durchschnittspositivsaldo bei 20,8 – in Bayern liegt diese Größe nur bei 7,3. Das bedeutet, dass es deutschlandweit relativ mehr Unternehmen als in Bayern gibt, die den genannten Trends zustimmen. Die deutlichsten Unterschiede zwischen Deutschland und Bayern sind bei den Anforderungen „Integration von Marktplätzen in das Leistungsspektrum“ und „Transparenz über Preise und Verhalten“ festzustellen. Hier liegen die Positivsalden in Bayern über 20 Punkte unter den Werten von Deutschland.

5.3 Veränderung der Bewertung der Funktionen des Großhandels

Die gesamte Wertschöpfungskette Großhandel wird sich in den nächsten Jahren verändern. Das hat die Bewertung der Schlüsselfaktoren gezeigt. Dabei werden die Funktionen des Großhandels nicht unverändert bleiben. Sie sind ein wesentlicher Treiber des Strukturwandels. Deshalb ist es interessant zu erfahren, wie die Unternehmen im B2B-Geschäft die Aufgaben des Großhandels in Zukunft einschätzen. In der Befragung im Rahmen der 35. Welle der IW-Zukunftspanels haben die Unternehmen aus den Bereichen Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen⁴⁶ diese schwierige Frage mit Blick auf die voraussichtliche Situation in fünf Jahren beantwortet. Dabei wird wiederum zwischen der Beschaffungs- und Absatzseite unterschieden. Für die Kundensicht haben die Großhandelsunternehmen

⁴⁶ Für die gesellschaftsnahen Dienstleistungen liegen keine Befragungsdaten im Rahmen des IW-Zukunftspanels vor. Sie bleiben genauso wie in 4.1 unberücksichtigt.

diese Fragen in der separaten Großhandelsbefragung beantwortet, sodass auch hier ein Vergleich zwischen Eigen- und Fremdbild möglich ist.

Veränderungen auf der Beschaffungsseite

Insgesamt soll sich die Bedeutung des Großhandels in fünf Jahren im Vergleich zu heute nicht wesentlich ändern. Die Gesamtbewertung (brutto) soll dabei von 50 Punkten heute (Kapitel 4.1) auf 51 Punkte in fünf Jahren leicht ansteigen. Gleichzeitig ist aber auch ein Anstieg der Unternehmen zu beobachten, für die der Großhandel keine Rolle spielt – und zwar von 21 Prozent (heute) auf 23,4 Prozent in fünf Jahren. Das drückt die Netto-Gesamtbewertung von 39,5 Punkten heute auf 39 Punkte in fünf Jahren leicht nach unten (Tabelle 5-6). Unter Berücksichtigung der Unschärfbereiche bei Befragungen führt das aber im Ergebnis zu der Bewertung, dass keine Veränderungen in der Bedeutung der Funktionen des Großhandels zu erwarten sind.

Der Blick auf die einzelnen Funktionen zeigt Überraschungen. Die waren- und die transaktionsbezogenen Funktionen gewinnen an Bedeutung. Das sind die Funktionen des Großhandels, die den Kernbereich der Aufgaben des Großhandels ausmachen. Die sonstigen Funktionen, genauer die produktnahen und -unabhängigen Services, verlieren an Bedeutung. Das gilt auch für die Produktveredelung. Das sind aber genau die Bereiche, die für eine Erweiterung des Aufgabenspektrums in der Zukunft wichtig wären. Lediglich die erwartete starke Zunahme der Bedeutung der Einbindung des Großhandels in Beschaffungs- und Distributionssysteme ihrer Kunden könnte ein Ansatzpunkt für eine Aufgabenerweiterung sein. Diese Aspekte werden bei der Diskussion der Zukunftsszenarien (Kapitel 6) noch eine Rolle spielen.

Eine Analyse der Branchen zeigt, dass für die Dienstleistungsunternehmen die Bedeutung des Großhandels in der Nettobetrachtung (+1,5 Punkte) zunimmt, während sie für die Industrieunternehmen abnimmt. Damit werden die heute noch messbaren Unterschiede, in der Bedeutung der Funktionen des Großhandels, zwischen diesen beiden Branchengruppen kleiner. In den Dienstleistungsbranchen nimmt die Bedeutung der warenbezogenen Funktion stärker zu, während sie im Industriebereich fällt. Die Bedeutung der transaktionsbezogenen Funktionen steigt im Industriebereich stärker als im Dienstleistungsbereich. Der Trend zu einer eher sinkenden Bedeutung der produktnahen und produktunabhängigen Services sowie der Produktveredelung gilt sowohl für den Industrie- als auch den Dienstleistungsbereich. Der Anteil der Unternehmen, die dem Großhandel in fünf Jahren keine Relevanz zuresen, nimmt bei den Industrieunternehmen zu, bei den Dienstleistern aber ab. Wenn der Trend einer steigenden Bedeutung der Dienstleistungen in der Wirtschaft auch in Zukunft anhält, ist das positiv für den Großhandel.

Tabelle 5-6: Veränderung der Bewertung des Großhandels aus Lieferantensicht

Differenz der Prozentpunkte in fünf Jahren zu heute; Befragung der Industrie und unternehmensnahen Dienste

| | Alle ¹⁾ | Industrie | darunter: Verarb. Gew | Untern.- Dienste |
|--|--------------------|-------------|--------------------------|---------------------|
| Lagerhaltung | 0,5 | -5,3 | -3,6 | 8,5 |
| Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen | 6,7 | 8,1 | 12,9 | 4,7 |
| Sortimentsgestaltung | 6,1 | 1,9 | 5,0 | 11,8 |
| Produktveredelung | -4,5 | -5,5 | -6,5 | -3,0 |
| Warenbezogene Funktionen | 2,2 | -0,2 | 2,0 | 5,5 |
| Finanzierung | 1,8 | -0,8 | -2,3 | -3,1 |
| Marktöffnung | 1,7 | 5,7 | 10,0 | 4,7 |
| Transaktionsbezogene Funktionen | 1,8 | 2,4 | 3,9 | 0,8 |
| Marketing | 0,3 | -0,5 | 3,1 | 1,4 |
| Produktnahe Services | -1,7 | -1,6 | 4,3 | -1,8 |
| Produktunabhängige Services | -1,7 | 0,7 | 2,8 | -5,0 |
| Sonstige Funktionen | -1,0 | -0,5 | 3,4 | -1,8 |
| Gesamtbewertung | 1,0 | 0,6 | 3,1 | 1,5 |
| GH spielt keine Rolle | 2,4 | 5,8 | 6,2 | -0,9 |
| Gesamtbewertung (netto) | -0,5 | -2,6 | -0,7 | 1,5 |

1) ohne Großhandel

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: 100*erreichte durchschnittliche Punkte zu maximalen Punkten (= 3)

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Schaut man tiefer in die Industriebranchen hinein (Tabelle 5-6 und Tabelle 5-7), wird deutlich, dass die zurückgehenden Bewertungen der Bedeutung des Großhandels durchgängig für alle Teilbereiche (Verarbeitendes Gewerbe, Bauwirtschaft und Handwerk) zu beobachten sind. Besonders ausgeprägt ist dieser Trend in der Bauwirtschaft und im Handwerk zu verorten. Das sind genau die Bereiche, für die der Großhandel heute besonders wichtig ist. Im Verarbeitenden Gewerbe nimmt die Bedeutung des Großhandels sogar für die Unternehmen zu, für die er in fünf Jahren noch relevant ist. Allerdings geben gut 22 Prozent dieser Unternehmen an, dass der Großhandel in fünf Jahren für sie keine Rolle mehr spielen wird – heute beträgt dieser Anteil nur 15,9 Prozent. Das ist ein signifikant messbarer Rückgang von über 6 Prozentpunkten.

Mit Blick auf die größeren Unternehmen zeigt sich für den Großhandel ein sehr ambivalentes Ergebnis:

- ▶ Für die Unternehmen, für die der Großhandel aus der Beschaffungsperspektive auch in fünf Jahren noch eine Rolle spielt, nimmt die Bedeutung der Funktionen des Großhandels über alle Funktionsgruppen zu. Das führt zu einem Zuwachs bei der Gesamtbewertung (brutto) um 4,5 Prozentpunkte.
- ▶ Allerdings steigt auch der Anteil der größeren Unternehmen an, für die der Großhandel in Zukunft keine Rolle spielt. Der Anstieg beträgt fast 10 Prozentpunkte. Insgesamt führt das zu einem Rückgang der Gesamtbewertung (netto) um 1,9 Prozentpunkte.

Für die kleinen und mittleren Unternehmen sind diese Trends nicht so ausgeprägt. Sie sind auch hochrechnungsbedingt⁴⁷ den Ergebnissen aller Unternehmen sehr ähnlich.

Hervorzuheben ist ein weiteres interessantes Ergebnis. Die stark digitalisierten Unternehmen geben an, dass die waren- und transaktionsbezogenen Funktionen des Großhandels an Bedeutung gewinnen sollen. Allerdings geben diese Unternehmen auch an, dass die „sonstigen Funktionen“ an Bedeutung verlieren sollen (-2,7 Prozentpunkte). Das führt insgesamt zu einer steigenden Gesamtbewertung (+2,8 Prozentpunkte), wenn nur die Unternehmen einbezogen werden, für die der Großhandel relevant ist. Allerdings ist zu erwarten, dass in diesem zukunftsgerichteten Kundensegment der Anteil der Unternehmen, für die der Großhandel keine Rolle spielt, um 2,7 Prozentpunkte steigt. Wodurch die Nettobewertung deutlich schwächer ausfällt. Für die weniger digitalisierten Unternehmen wird die leicht steigende Gesamtbewertung von dem stärker steigenden Anteil an Unternehmen, für die der Großhandel keine Rolle spielt, überkompensiert.

Tabelle 5-7: Veränderung der Bewertung des Großhandels aus Lieferantensicht nach Typen

Differenz der Prozentpunkte in fünf Jahren zu heute; Befragung der Industrie und industrienahen Dienste

| | Branchen | | Größe | | Digitalität | |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| | Bau | Handwerk | KMU | Große | schwach | stark |
| Warenbezogene Funktionen | -7,4 | -4,2 | 2,2 | 3,4 | 1,4 | 7,2 |
| Transaktionsbezogene Funktionen | 0,1 | -1,0 | 1,7 | 6,7 | 1,5 | 3,8 |
| Sonstige Funktionen | -5,2 | -5,0 | -1,1 | 3,4 | -0,8 | -2,7 |
| Gesamtbewertung | -5,9 | -3,4 | 0,9 | 4,5 | 0,7 | 2,8 |
| GH spielt keine Rolle | 6,3 | 5,1 | 2,3 | 9,7 | 1,9 | 2,7 |
| Gesamtbewertung (netto) | -9,1 | -5,9 | -0,4 | -1,9 | -0,4 | 0,9 |

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: 100*erreichte durchschnittliche Punkte zu maximalen Punkten (= 3)

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 100 Punkten (= sehr wichtig)

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Veränderungen auf der Absatzseite

Völlig anders als aus der Beschaffungssicht bewerten die Unternehmen die Zukunft des Großhandels aus der Sicht der nachgelagerten Stufe – also aus ihrer Absatzperspektive. Dort sind die Aussichten für den Großhandel deutlich positiver.

Auf der Absatzseite nimmt aus Sicht der Unternehmen die Bedeutung des Großhandels um 5,3 Prozent zu (Tabelle 5-8). Das gilt vor allem für die waren- und transaktionsbezogenen Funktionen, nicht aber für die „sonstigen Funktionen“ im Bereich der Services. Ein wesentlicher Faktor für die eher positive Gesamtbewertung ist der Rückgang der Anteile der Unternehmen, für die der Großhandel auf der Absatzseite keine Rolle spielt. Mit knapp 6 Prozentpunkten ist dieser Anteil signifikant.

⁴⁷ In einem anzahlgewichteten Hochrechnungsmodell haben KMU einen sehr hohen Anteil und bestimmen im wesentlichen Umfang die Mittelwerte für die Gesamtwirtschaft.

Bei einem Blick in die Branchen werden in der Industrie und den Dienstleistungen ähnliche Muster festgestellt: ein Anstieg der waren- und transaktionsbezogenen Funktion, ein Rückgang der Bedeutung der „sonstigen Funktionen“ sowie ein Rückgang der Unternehmen, für die der Großhandel keine Rolle spielt. Im Dienstleistungsbereich sind diese Trends aber ausgeprägter als in der Industrie.

Tabelle 5-8: Veränderung der Bewertung des Großhandels aus Absicht

Differenz der Prozentpunkte in fünf Jahren zu heute; Befragung der Industrie und unternehmensnahen Dienste

| | Alle ¹⁾ | Industrie | darunter: Verarb. Gew | Untern.- Dienste |
|--|--------------------|-------------|--------------------------|---------------------|
| Lagerhaltung | 7,3 | 4,2 | 1,0 | 11,7 |
| Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen | 5,2 | 1,6 | 2,4 | 10,3 |
| Sortimentsgestaltung | 5,0 | 1,0 | 2,1 | 10,5 |
| Produktveredelung | 9,0 | 7,8 | 6,9 | 10,8 |
| Warenbezogene Funktionen | 6,6 | 3,6 | 3,1 | 10,8 |
| Finanzierung | 6,5 | 6,9 | 7,1 | 6,1 |
| Marktöffnung | 4,6 | 1,0 | -0,8 | 9,6 |
| Transaktionsbezogene Funktionen | 5,6 | 3,9 | 3,2 | 7,8 |
| Marketing | 4,7 | 5,5 | 6,3 | 3,6 |
| Produktnahe Services | -1,5 | 2,3 | -0,8 | -6,8 |
| Produktunabhängige Services | -7,3 | -8,8 | -13,8 | -5,1 |
| Sonstige Funktionen | -1,4 | -0,4 | -2,8 | -2,8 |
| Gesamtbewertung | 3,6 | 2,4 | 1,2 | 5,3 |
| GH spielt keine Rolle | -5,8 | -4,0 | -3,6 | -7,6 |
| Gesamtbewertung (netto) | 5,3 | 4,0 | 2,8 | 6,5 |

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 100 Punkten (= sehr wichtig)

1) ohne Großhandel

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: 100*erreichte durchschnittliche Punkte zu maximalen Punkten (= 3)

Anzahl gewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Auch innerhalb der Industrie (Verarbeitende Industrie, Bauwirtschaft und Handwerk) sind ähnliche Trends zu beobachten. Diese Entwicklungslinien sind auch in den KMU und den größeren Unternehmen sowie in schwächer digitalisierten Unternehmen feststellbar (Tabelle 5-9). Etwas anders sieht das Zukunftsbild bei den stärker digitalisierten Unternehmen aus. Dort nimmt zwar die Bedeutung aller Funktionen und damit auch die Gesamtbewertung (brutto) zu, gleichzeitig ist aber eine Zunahme des Anteils der Unternehmen zu erwarten, für die der Großhandel in Zukunft keine Rolle spielt. Das führt zu einer schwach zunehmenden Gesamtbewertung (netto).

Tabelle 5-9: Veränderung der Bewertung des Großhandels aus Absatzsicht nach Typen

Differenz der Prozentpunkte in fünf Jahren zu heute; Befragung der Industrie und industrienahen Dienste

| | Branchen | | Größe | | Digitalität | |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
| | Bau | Handwerk | KMU | Große | schwach | stark |
| Warenbezogene Funktionen | 1,2 | 3,0 | 6,6 | 6,4 | 6,6 | 6,9 |
| Transaktionsbezogene Funktionen | 3,9 | 7,1 | 5,6 | 0,7 | 5,7 | 5,0 |
| Sonstige Funktionen | 0,8 | -0,6 | -1,4 | 0,4 | -2,1 | 2,6 |
| Gesamtbewertung | 1,9 | 3,2 | 3,6 | 2,5 | 3,4 | 4,9 |
| GH spielt keine Rolle | -9,2 | -9,0 | -5,8 | -2,8 | -7,5 | 2,2 |
| Gesamtbewertung (netto) | 6,4 | 6,4 | 5,3 | 3,4 | 6,1 | 2,6 |

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 100 Punkten (= sehr wichtig)

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Fazit: Auf der Absatzseite soll die Bedeutung der Funktionen des Großhandels zunehmen. Das gilt insbesondere für Dienstleistungsunternehmen. Auf der Beschaffungsseite sieht das anders aus. Hier ist eine solche zunehmende Bedeutung eher nicht feststellbar – es ist sogar mit einer leicht abnehmenden Bedeutung des Großhandels zu rechnen.

Vergleich Eigen- und Fremdsicht bei zukünftigen Veränderungen

Auch bei dem Blick in die Zukunft ist ein Vergleich der Fremdsicht (der Kunden des Großhandels) und der Eigensicht der Großhandelsunternehmen interessant. Hier zeigen sich – wie in Kapitel 4.1 bei der Analyse der heutigen Situation – erhebliche Unterschiede. Die Tabelle 5-10 fasst die Ergebnisse zusammen:

- ▶ Wie schon bei der Bewertung der heutigen Funktionen (Abbildung 4-2) bewerten die Großhandelsunternehmen auch in Zukunft ihre Funktionen völlig anders als ihre Kunden. Die Gesamtbewertungen der Eigensicht (rund 80 Punkte) und der Fremdsicht (48 Punkte) liegen um 32 Punkte auseinander. Dieses Ergebnis gilt für alle betrachteten Funktionen. Die Spannweite reicht von 22 Punkten im Bereich „Marktöffnung und Erschließung neuer Märkte und Vertriebskanäle“ bis zu 39 Punkten bei „produktnahen Services und Dienstleistungen“.
- ▶ Noch wichtiger als diese Niveaus sind die Strukturunterschiede. Die Großhandelsunternehmen sehen bei den warenbezogenen Funktionen keinen starken Anstieg der Bedeutung in den nächsten fünf Jahren. Der Zuwachs beträgt nur 2,2 Punkte. Ein viel stärkerer Zuwachs wird bei den transaktionsbezogenen Funktionen (+9,2 Punkte) und insbesondere bei den sonstigen Funktionen (+18,6 Punkte) gesehen. Aber genau hier unterscheiden sich Eigen- und Fremdsicht erheblich. Die Unternehmen sehen keine zunehmende Bedeutung bei den „sonstigen Funktionen“. Das liegt daran, dass sie bei den produktnahen und produktunabhängigen Services eine abnehmende Bedeutung erwarten und der Großhandel genau dort die größten Bedeutungszuwächse sieht.

Tabelle 5-10: Beurteilung der Funktionen des Großhandels und in fünf Jahren

Angaben in Prozent, Fremd- und Eigenbewertung; Bewertung der Kundenperspektive

| | Fremdsicht | | | Eigensicht | | |
|--|-------------|----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|
| | heute | in fünf Jahren | Differenz | heute | in fünf Jahren | Differenz |
| Lagerhaltung | 43,4 | 50,7 | 7,3 | 92,3 | 87,5 | -4,8 |
| Einbindung ¹⁾ | 44,2 | 49,4 | 5,2 | 82,1 | 88,3 | 6,3 |
| Sortimentsgestaltung | 45,7 | 50,7 | 5,0 | 85,5 | 84,2 | -1,3 |
| Produktveredelung | 35,8 | 44,8 | 9,0 | 65,8 | 74,4 | 8,6 |
| Warenbezogene Funktionen | 42,3 | 48,9 | 6,6 | 81,4 | 83,6 | 2,2 |
| Finanzierung | 38,9 | 45,4 | 6,5 | 69,3 | 74,6 | 5,3 |
| Marktöffnung | 49,3 | 53,9 | 4,6 | 63,2 | 76,3 | 13,2 |
| Transaktionsbezogene Funktionen | 44,1 | 49,7 | 5,6 | 66,2 | 75,4 | 9,2 |
| Marketing | 41,5 | 46,2 | 4,7 | 64,8 | 80,6 | 15,8 |
| Produktnahe Services | 47,8 | 46,2 | -1,5 | 64,9 | 85,5 | 20,6 |
| Produktunabhängige Services | 50,7 | 43,4 | -7,3 | 56,4 | 75,8 | 19,4 |
| Sonstige Funktionen | 46,7 | 45,3 | -1,4 | 62,0 | 80,6 | 18,6 |
| Gesamtbewertung | 44,3 | 48,0 | 3,6 | 69,9 | 79,9 | 10,0 |

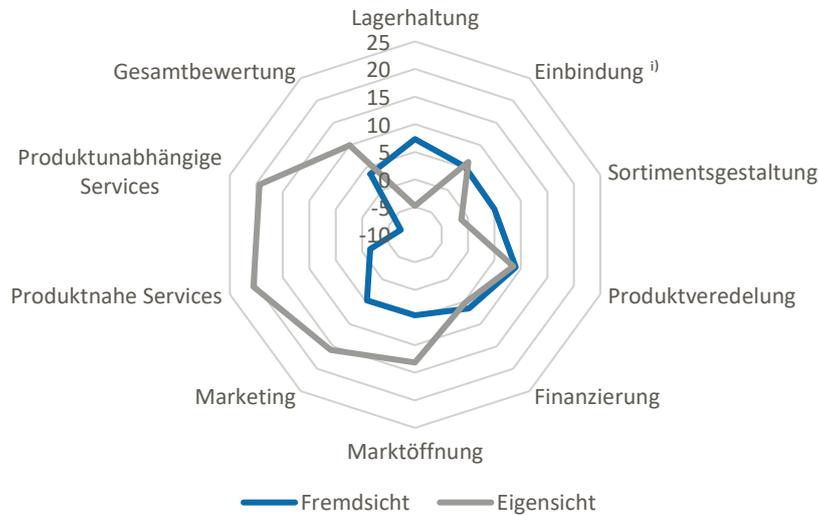
1) in Beschaffungs- und Distributionsleistungen

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Die Abbildung 5-7 verdeutlicht diese Bewertungsunterschiede nochmals visuell. Die graue Linie (Eigensicht) weist der Mehrheit der Funktionen eine höhere Bewertung zu als die blaue Linie (Fremdsicht). Sehr auffällig ist das bei den produktabhängigen und -nahen Services. Dort treffen ganz positive (Eigensicht) und negative Bewertungen (Fremdsicht) aufeinander. Insgesamt zeigt das Bild wenig Deckungsgleichheit in der Zukunftsbewertung des Großhandels.

Abbildung 5-7: Veränderung der Funktionen des Großhandels in fünf Jahren zu heute

Angaben in Prozentpunkten; Saldo der Veränderungen, Eigen- und Fremdsicht; Kundenperspektive



i) Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen

Bewertung zwischen 0 Punkten (= sehr unwichtig) und 3 Punkten (= sehr wichtig)

Punkte: $100 \cdot \frac{\text{erreichte durchschnittliche Punkte}}{\text{maximalen Punkten}} (= 3)$

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020), Großhandelsbefragung (2020)

Fazit: Auf der Beschaffungsseite nimmt die Funktion des Großhandels aus der Sicht der anderen Unternehmen in den nächsten Jahren eher ab, auf der Absatzseite ist eine zunehmende Bedeutung festzustellen. Der Großhandel bewertet in einer Eigensicht die zukünftige Bedeutung seiner Funktionen auf der Absatzseite viel positiver als seine Kunden. Besonders groß sind diese Bewertungsunterschiede bei den produktnahen und produktunabhängigen Services und Dienstleistungen. Der Großhandel sieht hier seine Zukunft – seine Kunden sind gerade hier skeptisch.

Veränderung der Bewertung der Funktionen des Großhandels in Bayern

Die Veränderung der Bewertung des Großhandels aus der Lieferantensicht ist in Bayern stärker ausgeprägt als in Deutschland. Mit einem Zuwachs der Bedeutung von 6,7 beziehungsweise 6,1 Prozentpunkten innerhalb der nächsten 5 Jahre wurden der Einbindung in Beschaffungs- und Distributionsleistungen und der Sortimentsgestaltung von der Gesamtwirtschaft das größte Potenzial attestiert. Auch in Bayern liegen die beiden warenbezogenen Funktionen, gemäß ihrer Entwicklungsbedeutung, auf den ersten beiden Plätzen: Ihre Bedeutung soll in den nächsten fünf Jahren um 13,9 respektive 15,4 Prozentpunkte steigen. Insgesamt ergibt sich für Bayern auf der Beschaffungsseite ein Zuwachs der Gesamtbewertung von 5,9 Prozentpunkten, es steigt aber auch der Anteil der Unternehmen, für die der Großhandel in fünf Jahren keine Rolle mehr spielen wird, im Vergleich zu Gesamtdeutschland überproportional. Dadurch ergibt sich netto eine um 2,7 Prozentpunkte steigende Gesamtbewertung in fünf Jahren.

Auch auf der Absatzseite wird die zukünftige Entwicklung der Großhandelsfunktionen in Bayern positiver gesehen als in der Gesamtwirtschaft. Dort wurden der Produktveredelung (+9 Prozentpunkte) und der Lagerhaltung (+7,3 Prozentpunkte) das größte Wachstumspotenzial in Aussicht gestellt. In

Bayern liegen hier die produktnahen Services (+11,2 Prozentpunkte) und ebenfalls die Produktveredelung (+10,8 Prozentpunkte) vorne. Die Gesamtbewertung (netto) liegt damit in Bayern in fünf Jahren 8,9 Prozentpunkte über dem heutigen Wert, in der bundesweiten Betrachtung war die Wachstumsaussicht mit 5,3 Prozentpunkten um ein gutes Drittel geringer. Dieser Unterschied ist neben den höheren Bewertungen der Funktionen auch auf einen um 10,5 Prozentpunkte sinkenden Anteil an Unternehmen zurückzuführen, die angegeben haben, dass der Großhandel in fünf Jahren für sie keine Rolle mehr spielt.

5.4 Wandel der Beschaffungs- und Vertriebskanäle

Die eher steigende Bedeutung der Funktion des Großhandels auf der Absatzseite und die leicht schwächer ausfallenden Bewertungen auf der Beschaffungsseite dürfen nicht zu dem Fehlschluss führen, dass im Großhandel kein Strukturwandel zu erwarten wäre oder er nicht an seiner Bedeutung in den Wertschöpfungsketten verlieren könnte. Die Analyse der Schlüsselfaktoren hat klar gezeigt, dass solche umwälzenden Effekte auch zulasten des Großhandels zu erwarten sind. Ein wesentlicher Treiber dafür ist die Veränderung der Beschaffungs- und Vertriebskanäle weg von klassischen Kanälen hin zu mehr E-Commerce und zu einer stärkeren Digitalisierung der gesamten Prozesse. Genau dieser Trend wird in diesem Abschnitt untersucht und bestätigt. Die Unternehmen haben in den Befragungen Angaben dazu gemacht, wie sich die Beschaffungs- und Absatzkanäle in der nahen Zukunft ändern werden.

Veränderung der Beschaffungskanäle

Die Ergebnisse der Befragungen sind eindeutig. Die Unternehmen erwarten einen klaren Trend:

- ▶ Die klassischen nicht elektronischen Beschaffungskanäle verlieren an Bedeutung. Ihr Anteil fällt von 67,4 Prozent (2019) auf 54,8 Prozent in fünf Jahren. Das ist ein kräftiges Minus von 12,7 Prozentpunkten.
- ▶ Die Gewinner sind alle anderen Formen der Beschaffungskanäle.
- ▶ Die klassisch-digitalen Kanäle sollen um 6,7 Prozent zunehmen. Die Digitalisierung der Prozesse geht also weiter.
- ▶ Die externen Marktplätze erhöhen ihre Anteile in dieser Prognose von 10,2 Prozent (heute) auf 14,4 Prozent in fünf Jahren. Das ist ein deutlicher Zuwachs von über 4,2 Prozentpunkten.
- ▶ Auch die eigenen Webshops oder Beschaffungsplattformen der Unternehmen nehmen an Bedeutung zu. Allerdings ist der Zuwachs mit 1,7 Prozentpunkten nicht so stark wie bei den externen Marktplätzen. Die Plattformisierung der Beschaffungssysteme wird also eher über Marktplätze Dritter als über eigene E-Commerce-Systeme laufen.

In fünf Jahren wird fast ein Viertel (23,2 Prozent) der Beschaffungen über E-Commerce-Kanäle abgewickelt – etwa zwei Drittel davon über externe Marktplätze und ein Drittel über eigene E-Commerce-Plattformen. Die Beschaffungssysteme werden deutlich digitaler als heute sein. Fast die Hälfte (45,2 Prozent) der Einkäufe sollen über EDI, eigene E-Commerce-Plattformen oder externe Marktplätze digital unterstützt werden. Heute liegt dieser Anteil bei einem Drittel.

Diese grundlegenden Trends sind auch in der Industrie sowie unternehmens- und gesellschaftsnahen Dienstleistungen zu beobachten. Alle wollen den E-Commerce-Kanal mit Schwerpunkt externe Marktplätze in Zukunft stärker nutzen. Das gilt insbesondere für die gesellschaftsnahen Dienstleistungen. Die Industrie setzt darüber hinaus stärker als die anderen Branchen auf den Ausbau des digital-klassischen Kanals.

Im Großhandel gibt es ähnliche Tendenzen. Die Trends sind allerdings wesentlich stärker ausgeprägt als im Durchschnitt der Unternehmen:

- ▶ Der Anteil der Beschaffung über klassische nicht elektronische Wege soll von 71,6 Prozent (heute) auf 47,2 Prozent in fünf Jahren fallen. Das ist ein Rückgang um 24,4 Prozentpunkte und damit viel schärfer als in den anderen Branchen.
- ▶ Die Beschaffungsprozesse werden im Großhandel digitaler werden. Der Anteil des EDI-Kanals steigt von rund 22 Prozent (heute) auf gut 36 Prozent in fünf Jahren.
- ▶ Der Großhandel will die eigenen E-Commerce-Kanäle stark ausbauen. Der Anteil an den Beschaffungsvolumen soll von gut 5 Prozent heute auf über 12 Prozent in fünf Jahren steigen.
- ▶ Auch die externen Marktplätze Dritter sollen bei der Beschaffung an Bedeutung gewinnen. Die Anteile sollen von gut einem Prozent heute auf über 4 Prozent in fünf Jahren steigen.

Tabelle 5-11: Veränderung der Beschaffungskanäle

Angaben in Prozent für 2019 für Unternehmen aus den Bereichen der gewerblichen Wirtschaft

| | Klassisch (nicht- elektronisch) | Klassisch, digital ²⁾ | Eigene elektronische Kanäle | Marktplätze Dritter | darunter: E-Commerce | darunter: digital |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| in fünf Jahren | | | | | | |
| Großhandel | 47,2 | 36,4 | 12,3 | 4,1 | 16,4 | 52,8 |
| Industrie | 57,6 | 25,1 | 7,0 | 10,3 | 17,3 | 42,4 |
| Unt.-Dienste ¹⁾ | 55,1 | 13,9 | 6,4 | 24,6 | 31,0 | 44,9 |
| Gesell.-Dienste | 50,5 | 15,5 | 16,0 | 18,0 | 33,9 | 49,5 |
| Gesamt | 54,8 | 22,0 | 8,7 | 14,4 | 23,2 | 45,2 |
| heute | | | | | | |
| Großhandel | 71,6 | 22,1 | 5,2 | 1,1 | 6,3 | 28,4 |
| Industrie | 71,1 | 17,1 | 6,5 | 5,3 | 11,8 | 28,9 |
| Unt.-Dienste ¹⁾ | 61,7 | 10,7 | 5,6 | 22,0 | 27,5 | 38,3 |
| Gesell.-Dienste | 62,3 | 12,5 | 12,5 | 12,8 | 25,3 | 37,7 |
| Gesamt | 67,4 | 15,3 | 7,0 | 10,2 | 17,2 | 32,6 |
| Differenz in fünf Jahren zu heute | | | | | | |
| Großhandel | -24,4 | 14,3 | 7,1 | 3,0 | 10,1 | 24,4 |
| Industrie | -13,6 | 8,1 | 0,5 | 5,0 | 5,5 | 13,6 |
| Unt.-Dienste ¹⁾ | -6,6 | 3,1 | 0,8 | 2,6 | 3,5 | 6,6 |
| Gesell.-Dienste | -11,7 | 3,1 | 3,5 | 5,2 | 8,7 | 11,7 |
| Gesamt | -12,7 | 6,7 | 1,7 | 4,2 | 5,9 | 12,7 |

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

1) ohne Großhandel

2) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Auch ein tieferer Blick in die Branchen und Unternehmenstypen bestätigt diese Ergebnisse (Tabelle 5-12):

- ▶ In allen betrachteten Segmenten der Wirtschaft geben die Unternehmen an, dass die klassischen nicht elektronischen Beschaffungskanäle an Bedeutung verlieren und die E-Commerce-Kanäle gewinnen. Auch erwarten alle eine zunehmende Bedeutung des EDI-Kanals – also der digitalen Abwicklung von Beschaffungsprozessen.
- ▶ Die Bauwirtschaft und das Handwerk erwarten eine abnehmende Bedeutung der eigenen E-Commerce-Plattformen zugunsten von Marktplätzen Dritter. Das unterscheidet diese Unternehmen von den anderen Gruppen.
- ▶ Interessant ist, dass die KMU mit einem stärkeren Zuwachs der digitalen Beschaffungskanäle rechnen, als dies die größeren Unternehmen tun. Das gilt für den EDI-Kanal und insbesondere für die Marktplätze Dritter.

Bei einer Unterscheidung nach dem digitalen Reifegrad der Unternehmen fällt auf, dass heute noch niedrig digitalisierte Unternehmen die E-Commerce-Kanäle und die Digitalisierung der Beschaffungskanäle stärker ausbauen wollen als die Unternehmen mit einem höheren digitalen Reifegrad.

Tabelle 5-12: Veränderung der Beschaffungskanäle nach Unternehmenstypen

Veränderung in Prozentpunkten in fünf Jahren zu heute

| | Klassisch (nicht- elektronisch) | Klassisch, digital ³⁾ | Eigene elektronische Kanäle | Marktplätze Dritter | darunter: E- Commerce | darunter: digital |
|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Ausgewählte Branchen | | | | | | |
| Verw Gewerbe | -14,8 | 9,4 | 1,0 | 4,3 | 5,3 | 14,8 |
| Bauwirtschaft | -8,4 | 4,1 | -3,3 | 7,7 | 4,3 | 8,4 |
| Handwerk | -8,0 | 5,3 | -0,3 | 3,0 | 2,7 | 8,0 |
| Unternehmensgröße | | | | | | |
| KMU ¹⁾ | -13,2 | 6,5 | 1,4 | 5,6 | 6,9 | 13,4 |
| Größere ²⁾ | -12,3 | 6,9 | 1,9 | 3,4 | 5,4 | 12,2 |
| KMU ¹⁾ | -12,4 | 6,1 | 1,6 | 4,7 | 6,3 | 12,4 |
| Größere ²⁾ | -11,6 | 6,4 | 2,3 | 2,9 | 5,2 | 11,6 |

Industrie und industrienaher Dienstleistungen

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

- 1) Unternehmen bis 249 Beschäftigte
- 2) Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten
- 3) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Veränderung der Absatzkanäle

Auf der Absatzseite sind grundsätzlich die gleichen Trends feststellbar wie bei den Beschaffungskanälen. Die klassischen nicht elektronischen Absatzwege nehmen ab (-11 Prozentpunkte). Gewinner sind alle anderen Absatzkanäle (Tabelle 5-13). Besonders stark nehmen eigene E-Commerce-Kanäle zu

(+4,3 Prozentpunkte). Bei den externen Marktplätzen Dritter wird mit einem Plus von 3,8 Prozentpunkten gerechnet.

Dieses Muster gilt weitgehend sowohl für Industrie- als auch für Dienstleistungsunternehmen:

- ▶ In beiden Branchengruppen wird mit einem Rückgang der klassischen nicht elektronischen Absatzkanäle gerechnet.
- ▶ Die unternehmensnahen Dienstleister setzen in Zukunft eindeutig stärker auf externe Marktplätze, während die gesellschaftsnahen Dienstleistungsunternehmen die eigenen E-Commerce-Kanäle stärken wollen.
- ▶ Die Industrie setzt, anders als der Durchschnitt der anderen Unternehmen, auf den Ausbau der klassisch-elektronischen Kanäle (EDI).

Die computerisierten Unternehmen mit einem niedrigeren digitalen Reifegrad wollen die Digitalität ihrer Absatzkanäle stark ausbauen und einen Aufholprozess starten. Die digital reiferen Unternehmen wollen stärker die E-Commerce-Kanäle ausbauen. Das gilt insbesondere für die Nutzung externer Marktplätze.

Im Großhandel ist ein noch schärferer Strukturwandel zu erwarten:

- ▶ Der klassische nicht elektronische Absatzkanal soll mit einem Minus von gut 22 Prozentpunkten innerhalb der nächsten fünf Jahre massiv an Bedeutung verlieren.
- ▶ Ausgebaut werden soll der Absatz über eigene E-Commerce-Kanäle. Der Anteil soll von 11,5 Prozent heute auf 23,6 Prozent in fünf Jahren mehr als verdoppelt werden. Gleichzeitig nimmt der Absatzanteil über EDI-Kanäle zu (+7,1 Prozentpunkte). Das verdeutlicht eine klare Digitalisierungstendenz im Absatz des Großhandels.
- ▶ Die Großhandelsunternehmen rechnen auch damit, dass sie in Zukunft stärker über Marktplätze Dritter verkaufen können. Die Anteile sollen von 2,4 Prozent heute auf 5,5 Prozent in fünf Jahren steigen.

Tabelle 5-13: Veränderung der Absatzkanäle

Angaben in Prozent für 2019 für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft

| | Klassisch (nicht- elektronisch) | Klassisch, digital ²⁾ | Eigene elektronische Kanäle | Marktplätze Dritter | darunter: E-Commerce | darunter: digital |
|----------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| | in fünf Jahren | | | | | |
| Großhandel | 52,8 | 18,1 | 23,6 | 5,5 | 29,1 | 47,2 |
| Industrie | 59,7 | 23,8 | 9,1 | 7,4 | 16,5 | 40,3 |
| Unt.-Dienste ¹⁾ | 62,5 | 11,9 | 11,0 | 14,6 | 25,6 | 37,5 |
| Gesell.-Dienste | 60,8 | 6,4 | 19,1 | 13,6 | 32,8 | 39,2 |
| Gesamt | 59,8 | 17,6 | 12,6 | 10,0 | 22,5 | 40,2 |
| | heute | | | | | |
| Großhandel | 75,1 | 11,0 | 11,5 | 2,4 | 13,9 | 24,9 |
| Industrie | 71,0 | 19,6 | 6,0 | 3,4 | 9,4 | 29,0 |
| Unt.-Dienste ¹⁾ | 70,7 | 12,9 | 8,3 | 8,0 | 16,4 | 29,3 |
| Gesell.-Dienste | 67,5 | 4,2 | 13,3 | 14,9 | 28,3 | 32,5 |
| Gesamt | 70,8 | 14,8 | 8,3 | 6,1 | 14,4 | 29,2 |
| | Differenz in fünf Jahren zu heute | | | | | |
| Großhandel | -22,3 | 7,1 | 12,1 | 3,1 | 15,2 | 22,3 |
| Industrie | -11,3 | 4,2 | 3,1 | 4,1 | 7,2 | 11,3 |
| Unt.-Dienste ¹⁾ | -8,2 | -1,1 | 2,7 | 6,6 | 9,2 | 8,2 |
| Gesell.-Dienste | -6,7 | 2,2 | 5,8 | -1,3 | 4,5 | 6,7 |
| Gesamt | -11,0 | 2,9 | 4,3 | 3,8 | 8,1 | 11,0 |

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

1) ohne Großhandel

2) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Auch hier ist ein Blick auf verschiedene Unternehmenstypen interessant. In allen Unternehmenstypen der Tabelle 5-14 nehmen die klassischen nicht elektronischen Absatzkanäle, insbesondere zugunsten der Marktplätze Dritter sowie eigener digitaler Prozesse (EDI), ab. Die KMU wollen stärker die Marktplätze Dritter und die größeren Unternehmen eher die eigenen E-Commerce-Kanäle ausbauen. Insgesamt zeigt der Vergleich dieser Größenklassen keine großen Unterschiede auf.

Tabelle 5-14: Veränderung der Absatzkanäle nach Unternehmenstypen

Veränderung in Prozentpunkten in fünf Jahren zu heute

| | Klassisch (nicht- elektronisch) | Klassisch, digital ³⁾ | Eigene elektronische Kanäle | Marktplätze Dritter | darunter: E- Commerce | darunter: digital |
|-----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Ausgewählte Branchen | | | | | | |
| VerGew | -11,5 | 4,6 | 3,1 | 3,9 | 6,9 | 11,5 |
| Bauwirtschaft | -10,7 | 3,7 | 2,4 | 4,6 | 7,0 | 10,7 |
| Handwerk | -11,2 | 3,9 | 3,1 | 4,3 | 7,4 | 11,2 |
| Unternehmensgröße | | | | | | |
| KMU ¹⁾ | -11,7 | 3,2 | 3,2 | 4,9 | 8,1 | 11,3 |
| Größere ²⁾ | -11,2 | 2,7 | 4,0 | 3,8 | 7,8 | 10,5 |

Industrie und industrienaher Dienste

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

- 1) Unternehmen bis 249 Beschäftigte
- 2) Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten
- 3) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Fazit: Die Unternehmen erwarten insgesamt eine starke Verschiebung der Beschaffungs- und Vertriebskanäle in Richtung E-Commerce und digital unterstützter Prozesse. Insbesondere bei den Dienstleistungen sollen die Marktanteile der externen Marktplätze Dritter sehr stark an Bedeutung gewinnen. Im Großhandel sind die gleichen Trends zu erwarten – allerdings werden sie deutlich ausgeprägter verlaufen als im Durchschnitt der anderen Branchen.

Wandel der Beschaffungs- und Vertriebskanäle in Bayern

Die nachstehende Tabelle 5-15 stellt die bereits in Tabelle 5-11 und Tabelle 5-13 erwähnten Veränderungen der Beschaffungskanäle für Deutschland und Bayern vergleichend dar. Auf der Beschaffungsseite ist das Ergebnis, dass die bayerischen Unternehmen im Vergleich zur Gesamtwirtschaft den klassischen (nicht elektronischen) Kanal in fünf Jahren etwas weniger stark reduzieren wollen. Auf der anderen Seite haben die bayerischen Unternehmen angegeben, dass sie in der nahen Zukunft vergleichsweise stärker auf Marktplätze Dritter setzen wollen. Insgesamt ergibt sich für Bayern also ein Bild, das sich von dem deutschlandweiten nur marginal unterscheidet, was auch den geringeren Fallzahlen in Bayern geschuldet sein kann. Auf der Absatzseite sind die Unterschiede zwischen Bayern und Deutschland noch geringer: Vergleicht man die Veränderungen der Nutzung der Absatzkanäle (in fünf Jahren zu heute) zwischen Deutschland und Bayern, erkennt man, dass es keinen Kanal gibt, für den Unterschiede von mehr als 1,5 Prozentpunkten zu erwarten sind. Zwischen Bayern und Deutschland gibt es also keine signifikanten Unterschiede in der erwarteten Entwicklung der Beschaffungs- und Vertriebskanäle.

Tabelle 5-15: Vergleich Wandel der Beschaffungs- und Vertriebskanäle Bayern versus Deutschland

Veränderung in Prozentpunkten in fünf Jahren zu heute

| | Klassisch (nicht-elektronisch) | Klassisch, digital ¹⁾ | Eigene elektronische Kanäle | Marktplätze Dritter | darunter: E-Commerce | darunter: digital |
|--|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| Vergleich Beschaffungskanäle (in fünf Jahren zu heute) Deutschland und Bayern | | | | | | |
| Gesamt Deutschland | -12,7 | 6,7 | 1,7 | 4,2 | 5,9 | 12,7 |
| Gesamt Bayern | -9,5 | 4,4 | -0,2 | 5,3 | 5,1 | 9,5 |
| Differenz | -3,2 | 2,3 | 1,9 | -1,1 | 0,8 | 3,2 |
| Vergleich Absatzkanäle (in fünf Jahren zu heute) Deutschland und Bayern | | | | | | |
| Gesamt Deutschland | -11,0 | 2,9 | 4,3 | 3,8 | 8,1 | 11,0 |
| Gesamt Bayern | -11,5 | 4,3 | 4,2 | 3,0 | 7,2 | 11,5 |
| Differenz | 0,5 | -1,4 | 0,1 | 0,8 | 0,9 | -0,5 |

1) Beschaffungsvorgänge auf EDI-basierten digitalen Prozessen

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

5.5 Verschiebungen in der Wertschöpfungskette

Die bisherigen Ergebnisse der Untersuchungen lassen Veränderungen in der Wertschöpfungskette des Großhandels vermuten. In welche Richtung gehen sie und wie stark sind diese Veränderungen? Das sind die beiden Kernfragen, die in diesem Kapitel beantwortet werden sollen. Betrachtet wird dabei die dreistufige Wertschöpfungskette auf der Beschaffungsseite, die in Kapitel 4.4 definiert und analysiert wurde. Wiederum stützt sich die Analyse auf Befragungsergebnisse. Die Unternehmen haben eingeschätzt, welcher der drei Akteure – der Großhandel, die Unternehmen im direkten Austausch oder externe Marktplattformen – an Bedeutung gewinnen oder verlieren wird.

Verschiebung der Gewichte im Drei-Akteure-Modell

Die Tabelle 5-16 zeigt sehr eindeutige Ergebnisse mit Blick auf die zukünftige Entwicklung der Bedeutung der einzelnen Gruppen in dem Drei-Akteure-Modell. Die dort abgetragenen Werte beziehen sich zwar auf die Gesamtwirtschaft, die Angaben der bayerischen Unternehmen unterscheiden sich bei dieser Frage im Vergleich zur Gesamtwirtschaft aber nur marginal.

- ▶ Nur 10 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass sie mit einer wachsenden Bedeutung des Großhandels in dieser Wertschöpfungskette rechnen. Mehr als ein Drittel erwarten eine rückläufige Bedeutung. Das ergibt einen Negativsaldo von 26,7 Prozentpunkten. Das ist ein klares Signal dafür, dass die Unternehmen mit einer fallenden Bedeutung des Großhandels rechnen, wenn auch immerhin noch gut die Hälfte dem Großhandel eine steigende oder zumindest eine gleichbleibende Bedeutung zumisst.
- ▶ Völlig anders stellt sich die Situation bei den Online-Marktplätzen externer Anbieter dar. Gut 53 Prozent der Unternehmen rechnen mit einer steigenden und rund 15 Prozent mit einer fallenden Bedeutung. Das ergibt einen Positivsaldo von 38,2 Prozentpunkten und damit ein klares Signal für eine wachsende Bedeutung.

- ▶ In der gleichen Richtung, wenn auch weniger ausgeprägt, wird die Zukunft des direkten Handels von Unternehmen zu Unternehmen, ohne Einschaltung von Intermediären, beurteilt. Gut 40 Prozent der Unternehmen sehen hier eine wachsende und nur rund 15 Prozent eine rückläufige Bedeutung. Das ergibt einen Positivsaldo von 25 Prozentpunkten.

Tabelle 5-16: Veränderung der Bedeutung im Drei-Akteure-Modell in der Zukunft

Angaben in Prozent oder Prozentpunkten für Industrie und industrienaher Dienstleistungen

| | Großhandel | Online-Marktplätze | Direkter Handel ohne Intermediäre |
|--------------------------|--------------|--------------------|-----------------------------------|
| Wird unwichtig | 17,6 | 7,4 | 5,6 |
| Wird weniger wichtig | 19,0 | 7,8 | 9,4 |
| Bleibt gleich wichtig | 45,5 | 24,1 | 36,6 |
| Wird wichtiger | 7,4 | 42,0 | 26,3 |
| Wird bedeutend wichtiger | 2,5 | 11,4 | 13,9 |
| Weiß nicht | 8,0 | 7,3 | 8,0 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Nimmt ab | 36,6 | 15,2 | 15,1 |
| Bleibt gleich | 45,5 | 24,1 | 36,6 |
| Nimmt zu | 9,9 | 53,4 | 40,3 |
| Weiß nicht | 8,0 | 7,3 | 8,0 |
| Saldo | -26,7 | 38,2 | 25,2 |

Industrie und industrienaher Dienste ohne Großhandel

Anzahlsgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Als klares Fazit ist festzuhalten, dass der Großhandel in diesem Drei-Akteure-Modell verlieren wird und der direkte Handel ohne Intermediäre sowie die Online-Marktplätze stark gewinnen werden. Noch eindeutiger in dieser Bewertung sind die Unternehmen des Großhandels in einer Eigenschätzung ihrer zukünftigen Rolle (Tabelle 5-17):

- ▶ Fast 46 Prozent der Großhandelsunternehmen geben an, dass der Großhandel in der Wertschöpfungskette in Zukunft weniger wichtig sein wird als heute. Nur gut 5 Prozent sehen eine wachsende Bedeutung. Das bedeutet einen Negativsaldo von -40,7 Punkten.
- ▶ Die Online-Marktplätze erreichen einen Positivsaldo von fast 76 Punkten. Keines der befragten Großhandelsunternehmen gibt an, dass die Rolle unwichtiger wird.
- ▶ Auch der direkte Handel ohne Intermediäre zwischen Unternehmen nimmt an Bedeutung zu (Positivsaldo +37,1 Prozentpunkte).

Tabelle 5-17: Veränderung der Bedeutung im Drei-Akteure-Modell aus Sicht des Großhandels

Angaben in Prozent, nur Großhandelsunternehmen

| | Großhandel | Online-Marktplätze | Direkter Handel ohne Intermediäre |
|--------------------------|--------------|--------------------|-----------------------------------|
| Wird unwichtig | 8,1 | 0,0 | 0,0 |
| Wird weniger wichtig | 37,7 | 4,1 | 16,8 |
| Bleibt gleich wichtig | 49,0 | 16,1 | 29,2 |
| Wird wichtiger | 5,0 | 58,9 | 45,8 |
| Wird bedeutend wichtiger | 0,1 | 20,8 | 8,1 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Nimmt ab | 45,9 | 4,1 | 16,8 |
| bleibt gleich | 49,0 | 16,1 | 29,2 |
| Nimmt zu | 5,1 | 79,7 | 53,9 |
| Saldo | -40,7 | 75,6 | 37,1 |

Anzahlgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

In der Darstellung der Tabelle 5-17 haben die Großhandelsunternehmen die zukünftige Rolle ihrer Branche in der Wertschöpfungskette beurteilt. Die größeren Unternehmen der Großhandelsbranche sind dabei etwas weniger kritisch. Auch dort sagt der überwiegende Teil der Unternehmen eine abnehmende Bedeutung voraus. Der Negativsaldo beträgt aber nur -17,9 Prozentpunkte. Die Zukunft der Online-Marktplätze und des direkten Handels wird von den größeren Großhandelsunternehmen in etwa genauso bewertet wie im Durchschnitt der Branche.

Entscheidend an diesen Ergebnissen ist aber, dass das oben beschriebene Muster sich in allen Segmenten der Wirtschaft wiederfindet. Das zeigt ein Blick auf die Salden zwischen „zunehmender“ und „abnehmender“ Bedeutung (Tabelle 5-18):

- ▶ Bei den Dienstleistungen wird die Bedeutung des Großhandels in der Zukunft noch kritischer gesehen als in der Industrie.
- ▶ In der Bauwirtschaft und im Handwerk sind zwar die gleichen Trends zu beobachten – sie sind aber weniger stark ausgeprägt. Der erwartete Rückgang der Bedeutung des Großhandels ist nicht so stark wie in anderen Teilen der Wirtschaft.
- ▶ Die stärker digitalisierten Unternehmen erwarten einen noch erheblicheren Bedeutungsverlust des Großhandels als die Unternehmen mit geringerem Reifegrad. Dieser Unternehmenstyp ist besonders wichtig, weil davon auszugehen ist, dass der Anteil der digitalisierten Unternehmen der Reifegradstufen 3 oder 4 in Zukunft ansteigen wird.
- ▶ Auch Unternehmen, die die Funktionen des Großhandels heute überdurchschnittlich hoch bewerten, sind skeptischer als die entsprechende Gegengruppe.

Tabelle 5-18: Veränderung der Bedeutung im Drei-Akteure-Modell in der Zukunft nach Typen

Saldo zwischen zunehmend und abnehmend in Prozentpunkten

| | Großhandel | Online-Marktplätze | Direkter Handel ohne Intermediäre |
|------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| | Branchen | | |
| Großhandel | -40,7 | 75,6 | 37,1 |
| Industrie | -20,4 | 40,6 | 27,9 |
| Dienstleistungen | -33,0 | 35,8 | 22,6 |
| VerGew | -23,4 | 42,2 | 33,7 |
| Bauwirtschaft | -11,3 | 34,4 | 11,7 |
| Handwerk | -15,0 | 30,0 | 33,1 |
| | Größenklassen | | |
| KMU | -26,6 | 38,0 | 25,2 |
| Größere | -32,0 | 53,5 | 26,0 |
| | Digitlität | | |
| Niedrig | -22,2 | 38,3 | 24,2 |
| Hoch | -51,7 | 39,3 | 33,1 |
| | Bedeutung GH als Lieferant | | |
| Niedrig | -12,4 | 65,8 | 22,1 |
| Hoch | -34,8 | 32,3 | 30,7 |

Industrie und industrienaher Dienste und Großhandelsunternehmen

Anzahlsgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020); Befragung Großhandelsunternehmen (2020)

Fazit: Der Großhandel wird an Bedeutung in dem Drei-Akteure-Modell zugunsten der Online-Marktplätze und des direkten Handels verlieren.

Dimensionierung der Effekte

Es ist schwer vorherzusagen, welche Anteile die einzelnen Akteure in der „Wertschöpfungskette Großhandel“ in Zukunft haben werden. In diesem Abschnitt soll eine wahrscheinliche Entwicklung im Sinne eines Basis-Szenarios skizziert werden. Dabei geht es nur um die Dimensionen, nicht aber um die exakte Berechnung der Effekte. Es werden dafür zwei Anknüpfungspunkte aus den bisher vorliegenden Ergebnissen verwendet:

- ▶ Die Unternehmen erwarten in fünf Jahren auf der Beschaffungsseite einen Rückgang der Volumen über den nicht elektronischen klassischen Kanal um fast 12,7 Prozent. Der digital-klassische Kanal soll um 6,7 Prozent zunehmen. Daraus errechnet sich ein Rückgang der Bedeutung der klassischen Beschaffungskanäle um rund 6 Prozentpunkte (Tabelle 5-11 in Kapitel 5.4).
- ▶ Der Marktanteil der eigenen E-Commerce-Kanäle soll um 1,7 Prozentpunkte und der der externen Marktplätze um 4,2 Prozentpunkte zunehmen (Tabelle 5-11).

- ▶ Gleichzeitig wird aus der Analyse dieses Kapitels eine Verschiebung der Bedeutung weg vom Großhandel hin zu Marktplätzen und dem direkten Handel zwischen den Unternehmen deutlich (Tabelle 5-16).

Aus dem Kapitel 4.4 sind die heutigen Anteile in der Drei-Akteure-Wertschöpfungskette bekannt. Bei der Liefersicht entfallen auf

- ▶ den Großhandel 17,7 Prozent
- ▶ auf die Unternehmen 72,1 Prozent
- ▶ auf die externen Marktplattformen 10,2 Prozent

Aus der bisherigen Analyse ist bekannt, dass der klassische Kanal an Bedeutung verliert und gleichzeitig die externen Marktplätze und der E-Commerce über eigene Kanäle an Bedeutung zulegen. Diese beiden Informationen können für ein Basis-Szenario verknüpft werden.

Gesucht wird die Verteilung der Marktanteile in fünf Jahren, die den Rückgang des klassischen Kanals (-5,9 Prozentpunkte), die Zuwächse bei den eigenen E-Commerce-Kanälen (+1,7 Prozentpunkte) und externen Marktplätzen (+4,2 Prozentpunkte) berücksichtigen und die gleichzeitig die Nebenbedingung einhalten, dass die Bedeutung des direkten Handels zwischen Unternehmen und Marktplätzen nicht fällt (siehe Tabelle 5-16). Daraus folgt zwingend, dass sich Rückgänge im klassischen Bereich zwischen dem Großhandel und den anderen Unternehmen aus den Bereichen Industrie, unternehmens- und gesellschaftsnahe Dienste abspielen müssen.

Zur Dimensionierung der Effekte wird unterstellt, dass der gesamte Rückgang der Beschaffungen über die klassischen Kanäle vollständig durch einen Rückgang im Großhandel modelliert wird. Die Lieferungen von Vorleistungsgütern in den anderen Unternehmensbereichen bleiben auf dem ursprünglichen Niveau. Die Beschaffungen über eigene E-Commerce-Kanäle und externe Marktplätze nehmen in dem beschriebenen Ausmaß und in der heute gegebenen Branchenstruktur zu. Das Ergebnis zeigt Tabelle 5-19:

- ▶ In diesem Szenario würde der Großhandel 5,7 Prozentpunkte Marktanteil verlieren.
- ▶ Das bedeutet einen Rückgang des Lieferumfangs bei Beschaffungen von etwa einem Drittel.
- ▶ Die Marktanteile der externen Marktplätze nehmen erheblich zu.

Man könnte dieses Szenario als Extrem verwerfen. Allerdings erfüllt es zwei Fakten aus der bisherigen Analyse: den Rückgang der Bedeutung der klassischen Beschaffungskanäle sowie die zunehmende Bedeutung des direkten Handels zwischen Unternehmen und Marktplätzen. Der Anteil des direkten Handels ohne Intermediäre beträgt in diesem Szenario 1,6 Prozentpunkte. Für das quantitative Ausmaß dieser Zunahme gibt es in den Befragungen keine Schätzungen – es wird nur gesagt, dass die Bedeutung und damit die Marktanteile steigen sollen.

In einer alternativen Rechnung kann dieser Anstieg auf ein Minimum von 0,1 Prozentpunkten rechnerisch begrenzt werden. Der Großhandel würde jetzt nur noch 4,3 Prozentpunkte Marktanteil verlieren. Die Lieferumfänge würden nur noch um rund ein Viertel fallen. Qualitativ ändert sich damit an der Gesamtaussage wenig: Der Großhandel muss in Zukunft mit spürbaren Einbußen in einer Größenordnung von einem Viertel bis zu einem Drittel rechnen, ergreift er keine entsprechenden Gegenstrategien.

Tabelle 5-19: Modellrechnung zur Veränderung der Marktanteile im Drei-Akteure-ModellAngaben in Prozent und Prozentpunkten in einem Basis-Szenario¹⁾

| | In fünf Jahren | heute | Differenz | Veränderung der Lieferungen |
|--|----------------|--------------|------------|-----------------------------|
| Großhandel | 12,0 | 17,7 | -5,7 | -32,4 |
| Industrieunternehmen | 53,1 | 52,3 | 0,8 | 1,4 |
| Unt.-Dienste | 14,1 | 13,9 | 0,2 | 1,5 |
| Gesell.-Dienste | 6,5 | 5,8 | 0,6 | 10,4 |
| Marktplattformen | 14,4 | 10,2 | 4,2 | 40,6 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |
| Zusammenfassung zu einem Drei-Akteur-Modell | | | | |
| Großhandel | 12,0 | 17,7 | -5,7 | -32,4 |
| Unternehmen | 73,7 | 72,1 | 1,6 | 2,2 |
| Marktplätze | 14,4 | 10,2 | 4,2 | 40,6 |
| Gesamt | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |

- 1) Basis-Szenario: Rückgang der Vorleistungslieferungen über klassische Kanäle findet vollständig im Großhandel statt; die Marktanteile für eigene E-Commerce-Lösungen und die von externen Marktplätzen nehmen entsprechend den Befragungsergebnissen zu; die Unternehmen im direkten Handel und die Marktplätze gewinnen im Drei-Akteure-Modell an Bedeutung hinzu.

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel

Auch bei der Verwendung des Konzeptes, das die Anteile bei dem Vorleistungshandel abstellt, ändert sich in der Grundaussage wenig. Hier ist in dem Basismodell mit einem Rückgang der Marktanteile von 22,2 Prozent heute auf nur noch 19,1 Prozent zu rechnen. So gesehen bleibt der Großhandel ein wichtiger Akteur, weil er nach wie vor in knapp einem Fünftel der Beschaffungsprozesse eingebunden ist.

Diese modellgestützten Berechnungsergebnisse bedeuten nicht, dass die Entwicklung so eintreten muss. Sie können aber als Dimension der Effekte verstanden werden, die eintreten, wenn der Großhandel passiv bleiben und nicht auf die erkennbaren Trends reagieren sollte. Diese Möglichkeiten werden in dem nachfolgenden Kapitel 5.6 diskutiert.

Um keine Marktanteile in der oben beschriebenen Größenordnung verlieren zu müssen, sollten die Anpassungsreaktionen des Großhandels deutlich ausfallen. Anzumerken bleibt, dass in der Modellrechnung der Tabelle 5-19 bereits Verschiebungen der Absatzkanäle in Richtung EDI und eigener E-Commerce-Kanäle berücksichtigt sind. Das zeigt die Tabelle 5-20:

- ▶ Der Großhandel erhöht auf Kosten der nicht digitalen Kanäle seine Anteile aus den Kanälen EDI und eigene Marktplätze sehr deutlich.
- ▶ Insgesamt nehmen seine Marktanteile bei dem Beschaffungskanal EDI von 3,7 Prozent (heute) auf 5,4 Prozent (in fünf Jahren) zu. Auch die Marktanteile bei den eigenen E-Commerce-Kanälen steigen leicht an.
- ▶ Das geht auf Kosten des klassischen nicht digitalen Kanals. Dort fallen die Marktanteile von 13 Prozent (heute) auf nur noch 5,4 Prozent in fünf Jahren.

Tabelle 5-20: Marktanteile und Lieferstruktur nach Beschaffungskanälen⁴⁸Angaben in Prozent im Basis-Szenario¹⁾

| | In fünf Jahren | Heute | In fünf Jahren | Heute |
|--------------------------|----------------|--------------|---------------------|--------------|
| | Marktanteile | | Struktur Großhandel | |
| Klassisch, nicht digital | 5,4 | 13,0 | 44,9 | 73,3 |
| EDI | 5,4 | 3,7 | 44,5 | 20,9 |
| Eigene Marktplätze | 1,3 | 1,0 | 10,6 | 5,8 |
| Gesamt | 12,0 | 17,7 | 100,0 | 100,0 |
| nachrichtl.: | | | | |
| Unternehmen | 73,5 | 72,1 | | |
| Marktplätze Dritter | 14,4 | 10,2 | | |
| Marktvolumen | 100,0 | 100,0 | | |

- 1) Basis-Szenario: Rückgang der Vorleistungslieferungen über klassische Kanäle findet vollständig im Großhandel statt; die Marktanteile für eigene E-Commerce-Lösungen und die von externen Marktplätzen nehmen entsprechend den Befragungsergebnissen zu; die Unternehmen im direkten Handel und die Marktplätze gewinnen im Drei-Akteure-Modell an Bedeutung hinzu.

Umsatzgewichtet hochgerechnet für Deutschland

Quelle: IW-Zukunftspanel

5.6 Mögliche Veränderungen der Aufgabenteilung in der Wertschöpfungskette

Die bisherige Analyse hat zwei wichtige Ergebnisse:

- ▶ Die Funktionen des Großhandels bleiben auch in Zukunft wichtig. Die in Kapitel 5.5 festgestellten Verschiebungen ändern daran wenig.
- ▶ Es wird eine Verschiebung der Bedeutung in der Wertschöpfungskette hin zu Unternehmen und Plattformen erwartet. Das gilt zumindest dann, wenn der Großhandel nicht mit entsprechenden Gegenmaßnahmen reagiert.

Daraus schließen sich zwei Fragen an:

- ▶ Wer könnte bei einer Verschiebung der Bedeutung der Akteure die Funktionen des Großhandels übernehmen?
- ▶ Welche Konsequenzen ergeben sich für die Unternehmen in der Wertschöpfungskette, wenn diese Funktionen in Zukunft nicht mehr vom Großhandel erfüllt werden?

⁴⁸ Durch notwendige Kalibrierungen kann es zu leichten Diskrepanzen der Anteile von einzelnen Beschaffungskanälen kommen.

Dazu werden die heutigen Funktionen des Großhandels analysiert und gefragt, inwiefern Unternehmen und Plattformen sie bei der Verlagerung der Bedeutung übernehmen können. Tabelle 5-21 fasst die in diesem Abschnitt genannten Argumente tabellarisch zusammen.

Lagerhaltung (/Transportlogistik): In der heutigen Wertschöpfungskette erfüllt der Großhandel sowohl aus Lieferanten- als auch aus Kundensicht wichtige Lagerhaltungsfunktionen. Er macht Spezialsortimente in Breite und Tiefe verfügbar, bietet individuelle und direkte Logistikkonzepte an und reduziert aus Lieferantensicht durch seine Pufferfunktion das Bestandsrisiko. Zudem ermöglicht der Großhandel den Unternehmen einen großvolumigen Absatz, da er seine Lager im Regelfall nicht auf Kommissionsbasis bewirtschaftet. Für diese Dienstleistungen fällt allerdings eine Marge an. Deshalb ist es aus Unternehmenssicht denkbar, auf den Großhandel zu verzichten und die Lagerhaltung durch Direktbelieferungen zwischen Firmen zu übernehmen. Als mögliche Chancen der Funktionsübernahme seien eine effizientere Kundenauftragserfüllung, eine erhöhte Kundennähe zum Bedarfsträger sowie eine auftragsorientiertere Produktion genannt. Die mit der Lagerhaltung verbundene Kapitalbindung und der Aufbau zusätzlicher Kapazitäten sprechen dagegen. Das gilt insbesondere für den Handwerksbereich, der aufgrund der Vielseitigkeit der Kundenwünsche kaum alle Spezifikationen von Vorprodukten vorrätig haben kann, um diese Anforderungen zu erfüllen. Es ist zudem zweifelhaft, ob die Lagerhaltung von Teilen, die nicht hoch-spezifisch sind und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen kaum beeinflussen, zu deren Kerngeschäft zählt. Sollten Plattformen die Lagerhaltungsfunktion des Großhandels übernehmen, hätte dies für Kunden und Lieferanten weitreichende Folgen. Aus Kundensicht stellen vor allem die gesteigerte Preistransparenz, standardisierte Logistikprozesse und eine höhere Produktverfügbarkeit durch eine Vielzahl von Marktteilnehmern eine Chance dar. Allerdings bieten Plattformen aktuell häufig keine Lagerhaltung und individuelle Logistikkonzepte an. Zudem kann eine Preistransparenz der eigenen Einkaufspreise auch ein Risiko darstellen. Aus Lieferantensicht ist vor allem die unbeschränkte Reichweite durch die Nutzung des Internets interessant. Außerdem lockt eine teilweise unbeschränkt scheinende Skalierbarkeit. Sollten Plattform die Lagerhaltung und Transportlogistikfunktion des Großhandels übernehmen, dürften die heutigen Lieferanten in der Wertschöpfungskette allerdings mit einem deutlich höheren Wettbewerb und Margendruck konfrontiert sein.

Einbindung in Distributionsleistungen: Der Großhandel organisiert schon heute Teile der Distributionsprozesse und ist mit seinen Kunden und Lieferanten über den EDI-Kanal verbunden. Durch Rahmenverträge für individuelle Wertschöpfungspartnerschaften und maßgeschneiderte Beschaffungs- und Distributionsprozesse liefert er den Unternehmen Effizienzpotenziale. Die Digitalisierung und die damit verbundene Automatisierung von Prozessen erleichtert den Unternehmen die Organisation von Beschaffungs- und Distributionsleistungen ohne Einbindung von Intermediären. Es ist aber zu bezweifeln, ob Unternehmen diese Aufgabe für Vorleistungen übernehmen wollen, gehört sie doch nicht zu ihrem Kerngeschäft. Der Verzicht des Großhandels als Intermediär würde auch den Verzicht auf die Beratungskompetenz und das System- und Prozesswissen bedeuten. Insbesondere in Bereichen mit einem sehr breiten nicht firmenspezifischen Set an Vorprodukten ist es nicht zu erwarten, dass auf das Wissen der Spezialisten aus dem Großhandel verzichtet werden kann. Dazu gehören das Handwerk, aber auch kleinere Unternehmen, die sich noch stärker als größere auf Kernkompetenzen konzentrieren müssen, nicht alle Produkt- und Marktspezifikationen kennen und nicht alle Prozesse beherrschen können. Die Plattformen sind in ihren Geschäftsmodellen auf die Übernahme zusätzlicher Funktionen ausgerichtet. Das ist im Bereich der Produktpräsentation, des Verkaufs, der Vergleichsmöglichkeiten, der Bezahlung sowie des Retouren- und Beschwerdemanagements beobachtbar. Bei standardisierten und leicht erklärbaren Produkten sind hier Weiterentwicklungen und Funktionsübernahmen denkbar und wahrscheinlich. Die Grenzen liegen in der Fähigkeit KI-basierte Systeme und komplexe Prozesse abbilden zu können. Solange sie Erfahrungswissen und spezifische Beratungskompetenz nicht vollständig ersetzen – und davon ist auf absehbare Zeit auszugehen – werden sie die Funktion des Großhandels nicht vollständig übernehmen können.

Sortimentsgestaltung: Hier liefert der Großhandel insbesondere durch seinen hohen Spezialisierungsgrad und seine Sortimentskompetenz in Kombination mit Beratungsdienstleistungen Potenziale. Im Gegensatz zu Plattformen kann aber nicht mit vollständiger Transparenz geworben werden. Für die Unternehmen ist die Sortimentsgestaltung in der Breite zur Abdeckung aller möglichen Kundenwünsche nicht darstellbar. Unternehmen mit klar spezifizierten Produkten brauchen keine Sortimentstiefe. Anders sieht es bei Unternehmen aus, bei denen die Endspezifikation von Kundenwünschen abhängt, die ex ante kaum prognostizierbar sind. Dazu zählt der Handwerksbereich. Dort ist eine Sortimentstiefe und -breite notwendig, um die Leistungen kundenspezifisch zuschneiden zu können. Für Plattformen ist die Bereitstellung eines breiten und tiefen Sortimentes kein Problem und es ist denkbar, dass Plattformen die Sortimentsbreite im Vergleich zum Großhandel noch steigern und transparenter anbieten können. Auf Beratungsleistungen müssten die heutigen Kunden und Lieferanten des Großhandels im Falle einer Funktionsübernahme durch Plattformen aber verzichten, zählen diese doch nicht zu dem primären Geschäftsmodell von Plattformen.

Produktveredelung: Durch seine Produktveredelungsfunktion gibt der Großhandel den Unternehmen die Möglichkeit, sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Dadurch entstehen Kosten- und Ressourcenvorteile für einfache Produktionsaufgaben. Unternehmen können diese Funktionen prinzipiell übernehmen. Hybride Geschäftsmodelle sind durch die Einbeziehung externer Partner darauf ausgerichtet. Allerdings erhöht sich die Komplexität der Geschäftsmodelle und es stellt sich die Frage, ob die Unternehmen Managementkapazitäten binden wollen, wenn solche Produktveredelungen zum Kerngeschäft gehören, sich die Qualität der Produkte aber kaum verändert. Auch Plattformen sind prinzipiell in der Lage, externe Partner einzubinden. Letztendlich ist es auch hier eine Frage der betriebswirtschaftlichen Effizienz, ob das notwendige Prozesswissen und die Kompetenzen aufgebaut werden sollen, wenn die Produktveredelungen nicht zum Kerngeschäft gehören.

Finanzierung: Der Großhandel erzeugt durch Finanzierungsdienstleistungen wie Vorfinanzierungen und Rabattsysteme Liquiditätsvorteile auf Seiten der Unternehmen. Diese Funktionen sind leicht übertragbar; allerdings hat der Großhandel durch die Abnahme großer Mengen Skalenvorteile, die die Aufwendungen für anfallende Margen reduzieren. Plattformen können Finanzierungsfunktionen noch eher übernehmen als einzelne Unternehmen.

Marktöffnung und Marketing: In diesem Bereich generiert der Großhandel durch sein Branchen-Know-how und seine Kunden- und Lieferantenkenntnisse einen Mehrwert. Außerdem hat der Großhandel bei spezifischen produkt- und marktbezogenen Aktionen wie der Organisation von Ausstellungen oder Messen eine unterstützende Rolle. Diese Dienstleistungen sind in der Regel aber nicht unternehmensexklusiv und können auch von Unternehmen übernommen werden. Die Digitalisierung erleichtert den Marktzugang und die Ansprache von sehr heterogenen Kunden oder Lieferanten. Der Großhandel kann seine Position insbesondere im Bereich von B- oder C-Teilen verteidigen, wo es für Unternehmen nicht lohnt, eigene Kompetenzen und Prozesswissen aufzubauen und dadurch Ressourcen zu binden. Ähnliches gilt für Plattformen. Die KI-basierten Systeme erlauben eine Übernahme von Marktöffnungs- und Marketingfunktionen auf überregionaler Ebene. Plattformen verfügen oftmals aber über kein branchenspezifisches Know-how und können die Unternehmen daher weniger umfangreich als der Großhandel beraten. Insgesamt gilt: Je komplexer die Märkte und je weniger standardisiert die Produkte sind, umso schwieriger sind Funktionsübernahmen in diesem Bereich.

Services: Auch für die produktnahen und produktunabhängigen Services ist das Branchen-Know-how und die Beratungsfunktion der entscheidende Mehrwert den der Großhandel den Unternehmen bieten kann: Anstelle von einfachen Produkten werden Problemlösungspakete verkauft, die Aspekte wie Wartung und Qualitätssicherung mit einschließen. Dadurch können sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Für die Funktionsübernahme durch Unternehmen und Plattformen gelten aber die gleichen Argumente wie bei der Übernahme von Distributionsleistungen, der

Produktveredelung oder den Marktöffnungs- und Marketingfunktionen. Die Digitalisierung erleichtert insgesamt eine Funktionsverlagerung hin zu Unternehmen oder Plattformen. Zu einer Verlagerung der Aufgaben wird es umso eher kommen, je wichtiger sie für das Kerngeschäft der Unternehmen sind und umso stärker sie die Leistungsfähigkeit der Produkte bestimmen. Verkauft ein Unternehmen in Zukunft die Leistungen einer Anlage anstatt der Ressource selbst, wird die Einhaltung und die effiziente Gestaltung dieser Garantieverprechen zum Teil des Kerngeschäftes. Dadurch werden sowohl Ressourcen als auch Kunden gebunden. Plattformen können durch ihre große Reichweite dazu beitragen, dass zusätzliche Dienstleistungsanbieter vermittelt werden, zeichnen sich im Regelfall aber durch keine eigene Problemlösungskompetenz aus. Der Großhandel muss mit Blick auf Qualität und Preis der Eigenfertigung dieses Leistungsbündels überlegen sein. Natürlich spielt die Beratungskompetenz auch hier eine zentrale Rolle. Aber je näher die Leistung an der Kernkompetenz der Unternehmen liegt, umso geringer dürften diese Vorteile sein.

Tabelle 5-21: Chancen und Risiken in der Nutzung unterschiedlicher Wertschöpfungsketten aus Kunden- bzw. Lieferantensicht

Großhandel: Einschaltung des Großhandels in der Wertschöpfungskette

Unternehmen: Direktbelieferung zwischen Firmen

Plattformen: Einschaltung ökonomischer Plattformen

| Funktion | Großhandel | Unternehmen | Plattformen |
|---|--|---|--|
| Lagerhaltung / Transportlogistik | <u>Kundensicht</u> + Verfügbarkeit Spezialsortimente in Breite und Tiefe + individuelle Logistikkonzepte, wie z. B. JIT + kurze Logistikwege (Regionalität) + Kauf auch kleiner Losgrößen - Preisnachteile bei Commodity Produkten ohne hohe Logistikanforderungen <u>Lieferantensicht</u> + Pufferfunktion, kein Bestandsrisiko + Entkopplung Produktion – Verkauf (Losgröße) + Produktion und Logistik größerer Gebinde (Prozessvorteile) - kein Direktkontakt zum Bedarfsträger | <u>Kundensicht</u> + Direktkauf, effiziente Kundenauftragserfüllung - ggf. eigene Lagerhaltung <u>Lieferantensicht</u> + Kundennähe zum Bedarfsträger + Auftragsorientierte Produktion - eigene Lagerhaltung - Organisation kleinteiliger Logistikprozesse | <u>Kundensicht</u> + Preistransparenz beim Kauf von Commodity Produkten + standardisierte einfache Logistikprozesse + hohe Produktverfügbarkeit über Vielzahl Marktteilnehmer - keine Lagerhaltung - keine individuellen Logistikkonzepte - ggf. Transparenz der eigenen Einkaufspreise für Dritte <u>Lieferantensicht</u> + unbeschränkte Reichweite (Internet) + hohe Skalierbarkeit - Preistransparenz der eigenen Produkte, hoher Wettbewerb - Marge in der Wertschöpfungskette |
| Einbindung in Distribution | + Rahmenverträge für individuelle Wertschöpfungspartnerschaften + maßgeschneiderte Beschaffungs- und Distributionsprozesse mit Effizienzvorteilen | + Digitalisierung erleichtert Distribution ohne Intermediäre + keine Abhängigkeit von Dritten bei der Leistungserbringung bzw. -erfüllung - kein Kerngeschäft - fehlendes System- und Prozesswissen - fehlende Beratungskompetenz | + Algorithmen-basierte Geschäftsmodelle (GM) sind auf Funktionserweiterung ausgerichtet + hohe Effizienz bei standardisierten Prozessen + Plattformen bieten schon heute Produktpräsentation, Verkauf, Bezahlung, Beschwerden, Retouren - Begrenzung durch Fähigkeiten der KI-Technologie und Algorithmen |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - fehlendes System- und Prozesswissen - fehlende Beratungskompetenz |
| Sortiment | <ul style="list-style-type: none"> + GH bietet Teile- und Sortenvielfalt + hoher Spezialisierungsgrad - keine vollständige Transparenz | <ul style="list-style-type: none"> + eigene Teile verfügbar - Schwierig, weil Teile nicht klar spezifiziert sind (Handwerker, Einzelfertigung nach Kundenwünschen) | <ul style="list-style-type: none"> + hohe Transparenz + Einbeziehung aller Beschaffungsmärkte möglich + hohe Sortimentsbreite - keine Beratung |
| Produktveredelung/ -manipulation | <ul style="list-style-type: none"> + Konzentration auf Kernkompetenzen + Kostenvorteile für einfache Produktionsaufgaben | <ul style="list-style-type: none"> + Eigenfertigung oder Einbeziehung aller Dienstleistungen + hybride GM leisten genau das - höhere Komplexität durch Integration zusätzlicher Partner | <ul style="list-style-type: none"> + Plattformen können Netzwerke einbinden - kein Kerngeschäft - fehlende eigene Kompetenzen |
| Finanzierung | <p><u>Kundensicht</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Vorfinanzierung (bundesweit 250 Mrd.) + Nutzung Rabattsysteme/Sonderpreise <p><u>Lieferantensicht</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Liquiditätsvorteil | <ul style="list-style-type: none"> + kann übernommen werden + Potenzial Marge Großhandel - Keine Skalenvorteile | <ul style="list-style-type: none"> + Plattformen können leicht Finanzintermediäre einbinden - hohe Komplexität |
| Marktöffnung | <ul style="list-style-type: none"> + GH erschließt neue Märkte + GH akquiriert neue Kunden + Branchen-Know-how - in der Regel nicht unternehmensexklusiv | <ul style="list-style-type: none"> + Kernaufgabe der Unternehmen, Exklusivität + Digitalisierung erleichtert Marktzugang - fehlende Marktkenntnis bei B- und C-Teilen - begrenzte Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> + Plattformen können komplette Märkte virtuell abbilden - beschränkt auf digital verfügbare Informationen - mangelndes Erfahrungswissen - keine Beratung - keine Exklusivität |
| Marketing | <ul style="list-style-type: none"> + GH unterstützt bei Werbung und Absatzberatung (Messen, Ausstellungen) + GH übernimmt Marktforschung - in der Regel nicht unternehmensexklusiv | <ul style="list-style-type: none"> + Kernaufgaben von Unternehmen + andere Dienstleister verfügbar + Unternehmens- bzw. Produktexklusiv - fehlendes System- und Prozesswissen | <ul style="list-style-type: none"> + Plattformen erreichen alle potenziellen Kunden und können Marketingfunktionen übernehmen - fehlendes System- und Prozesswissen |
| Services | <p><u>Kundensicht</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Problemlösungspakete statt Produktverkauf verbunden mit hohem Branchen-Know-how + produktnahe Services als add on (teilweise kostenpflichtig), wie z. B. Installation, Wartung + Qualitätssicherung (Verantwortung für Produktqualität) - Pricing oft nicht transparent <p><u>Lieferantensicht</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Konzentration auf Kernkompetenzen + Nähe zum Bedarfsträger | <p><u>Kundensicht</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Orchestrierung der produktnahen Services und Dienstleistungen <p><u>Lieferantensicht</u></p> <ul style="list-style-type: none"> + Leistungserweiterung durch Hybridisierung + Kundenbindung - zusätzliche Ressourcen | <ul style="list-style-type: none"> + Vermittler zusätzlicher Dienstleistungsanbieter - keine eigene Problemlösungskompetenz |

Quelle: Eigene Darstellung, Landesverband Großhandel Außenhandel Dienstleistungen e.V.

Die Analyse einzelner Funktionen und deren Verschiebungsmöglichkeiten hat den Nachteil, dass die Integrationsfunktion des Großhandels und dessen Synergieeffekte nicht hinreichend berücksichtigt werden. Jede einzelne Funktion kann von anderen Akteuren übernommen werden. Das gilt aber noch

lange nicht für die Bündelung von Funktionen. Deshalb erscheint es zusätzlich notwendig, die wesentlichen Funktionen des Großhandels in einer integrierten Sicht darzustellen. Drei Vorteile können identifiziert werden:

- ▶ **Wissen:** Beratungskompetenz einschließlich der Kenntnis von Prozessen, Produkten und Märkten
- ▶ **Absatzfunktion:** Über den Großhandel können größere Volumina abgesetzt werden. Dadurch sparen sich die Unternehmen das kleinteilige „Retail-Geschäft“.
- ▶ **Strategische Entlastung:** Solange sich Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und Kerngeschäfte konzentrieren, brauchen sie Partner für die anderen Tätigkeiten und Bereiche. Zwar stellt sich diese „Make or Buy“-Entscheidung immer wieder neu, sie eröffnet aber für den Großhandel und andere Partner Chancen.

Bleiben diese Vorteile des Großhandels bestehen oder ändern sie sich und führen damit zu Verschiebungen in der Aufgabenteilung? Die Abbildung 5-8 gibt Antworten:

Wissen: Die Digitalisierung erleichtert die Bewältigung von Komplexität. Mit KI-basierten Systemen und Industrie-4.0-Logiken entstehen völlig neue Möglichkeiten der Wissensgenerierung und der Automatisierung von Prozessen. Das gilt für Plattformen noch viel mehr als für Unternehmen, weil diese auf einen gesamten Markt zielen und leichter Big-Data-Methoden einsetzen können. Insbesondere bei standardisierten und leicht beschreibbaren Produkten sind die Plattformen im Vorteil und können in der Logistik Wertschöpfungsketten ohne die Einschaltung von Intermediären organisieren. Das gilt eingeschränkt auch für Unternehmen. Der Vorteil des Großhandels bei dem Faktor Wissen geht teilweise verloren oder wird zumindest kleiner. Je innovativer ein Umfeld ist und je stärker der Großhandel die Potenziale der Digitalisierung selbst nutzt, umso leichter kann ein Bedeutungsverlust verhindert werden.

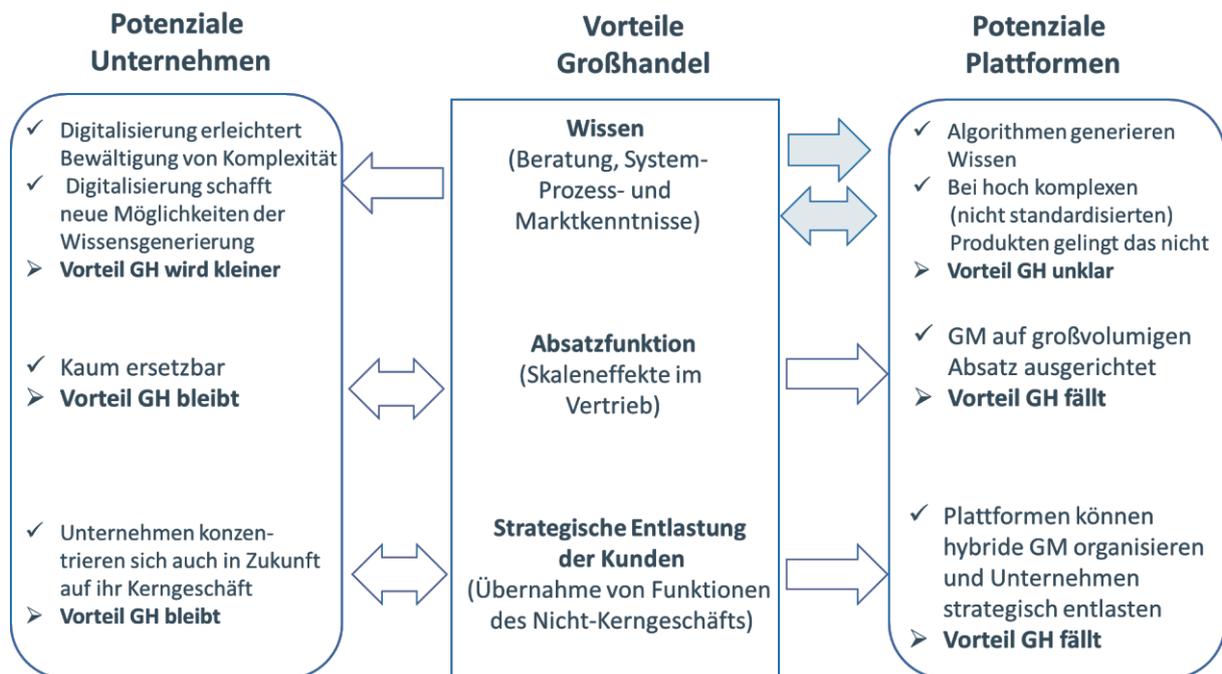
Absatzfunktion: Die Vorteile der Absatzfunktionen bleiben für die Unternehmen auch mit Blick auf einen großvolumigen Absatz bestehen. Dies gilt selbst unter der Berücksichtigung moderner KI-Methoden, die den Zugang zu Kunden und damit einen kleinteiligen Vertrieb erleichtern. Anders sieht es bei Plattformen aus, denn deren Geschäftsmodell beruht gerade auf der Abwicklung kleinteiliger Prozesse im Large-Scale-Maßstab. Sie können den Unternehmen im B2B-Geschäft zumindest für standardisierbare und wenig erklärungsbedürftige Produkte entsprechende Verkaufsplattformen bereitstellen.

Strategische Entlastung der Kunden: Unternehmen werden auch in Zukunft Teile ihrer Leistungspakete zukaufen und sich auf Kerntätigkeiten beschränken. Die Vorteile des Großhandels bleiben – wie bereits oben unter dem Punkt Services ausgeführt – bestehen. Anders sieht es mit Blick auf die Plattformen aus. Es entstehen immer mehr Entwicklungs- und Kooperationsplattformen, die die Zusammenarbeit von Partnern bei hybriden Geschäftsmodellen erleichtern. Während ein leistungsfähiger Großhandel hier Kernfunktionen übernehmen kann, dürfte der Vorteil von weniger effizienten Großhändlern kleiner werden.

Fazit: Insgesamt haben Plattformen aus Sicht des Großhandels größere disruptive Potenziale, was zur Verschiebung der Aufgaben innerhalb der Wertschöpfungskette führen kann. Unternehmen hingegen werden immer im Einzelfall betriebswirtschaftliche Make-or-Buy-Entscheidungen treffen, die dem Großhandel Chancen eröffnen, wenn er Leistungsbündel effizient bereitstellen kann. Auch hier stärkt die Digitalisierung die Möglichkeiten, Prozesse ohne Einschaltung von Intermediären „Firm-to-Firm“ zu organisieren.

Abbildung 5-8: Einschätzung der Aufgabenverlagerung im Drei-Akteure-Modell

Qualitative Bewertung



Quelle: Eigene Darstellung

6 Zukunftsszenarien

Das Kernergebnis des vorangegangenen Kapitels 5.5 „Verschiebungen in der Wertschöpfungskette“ hat einen klaren Trend aufgezeigt: Plattformen externer Anbieter und der direkte Handel zwischen Unternehmen gewinnen und der Großhandel verliert an Bedeutung. Aber so klar ist die Zukunftsentwicklung nicht, denn sie ist gestaltbar und hängt von Verhalten und Strategien ab. Deshalb werden in diesem Kapitel verschiedene potenziell mögliche Zukunftsverläufe untersucht. Da das Wissen über die Zukunft beschränkt ist, werden dazu Szenarien formuliert, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten abgeschätzt, die Chancen und Risiken für den Großhandel beleuchtet, die potenziellen Kunden beschrieben und die Zukunftsanforderungen herausgearbeitet werden. Die Ausführungen und Ableitungen basieren auf den vorherigen analytischen Ergebnissen, insbesondere auf Kapitel 5.

6.1 Definition

Es werden insgesamt zehn mögliche Zukunftsszenarien unterschieden, die in einer Matrix mit zwei Dimensionen (Transparenz und Digitalisierung) dargestellt werden können.

Auf horizontaler Ebene ist der Grad der Transparenz des Leistungsbündels der „Wertschöpfungskette Großhandel“ abgetragen. Ein Leistungsbündel ist umso transparenter, je standardisierter und homogener die Produkte oder Dienstleistungen sind, die den Kern der entsprechenden Geschäftsmodelle ausmachen. Ein Webshop beispielsweise hat eine hohe Transparenz, wenn sich der Informationsgehalt auf eine kurze Darstellung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen, eine knappe Beschreibung der Merkmale und Preise sowie Verfahrenshinweise zur Abwicklung des Geschäfts beschränkt. Jeder Kunde kann diese Leistungen leicht mit anderen vergleichen und entsprechend seinen Präferenzen (zum Beispiel niedriger Preis, schnelle Verfügbarkeit oder einfache Abwicklung) auswählen. Eine höhere Transparenz kann durch den Einsatz von digitalen Technologien sichergestellt werden. Algorithmische Systeme sind in der Lage, sehr komplexe Leistungspakete abzubilden und den Kunden sehr individualisierte Angebote und Alternativen zu unterbreiten. Plattformbasierte Geschäftsmodelle haben sui generis diese Transparenzeigenschaft⁴⁹, weil sie datenbasierte und voll automatisierte Kauf- und Verkaufsprozesse vorbereiten und abwickeln. Je transparenter Geschäftsmodelle sind, umso weiter rechts sind sie auf der Abszisse der Abbildung 6-1 verortet.

Beruhet eine Kauf- oder Verkaufsentscheidung auf einer persönlichen Beratungsleistung eines Großhandelsunternehmens, ist das Leistungsbündel von außen betrachtet weniger transparent. Die Vergleichbarkeit mit anderen Angeboten ist eingeschränkt. Es beruht auf Erfahrungswissen und kann nur von den Kunden beurteilt werden, die mit dem Großhandel zusammenarbeiten. Diese Geschäftsmodelle sind auf der Abszisse in der Abbildung 6-1 weiter links im Bereich niedrigerer Transparenz dargestellt. Die Hypothese lautet insgesamt, dass die Geschäftsmodelle umso weniger transparent sind, je geschlossener, je komplexer, je persönlicher und beratungsintensiver sie sind. „Geschlossen“ bedeutet in diesem Fall, dass es Firma-zu-Firma Beschaffungs- oder -Vertriebsvorgänge sind, die außenstehende Marktteilnehmer nicht einschließen und von außen nicht einsehbar sind. Wendet man das Kriterium Transparenz in dem Drei-Akteure-Modell an, ist der „direkte Handel ohne Intermediäre“ eher als

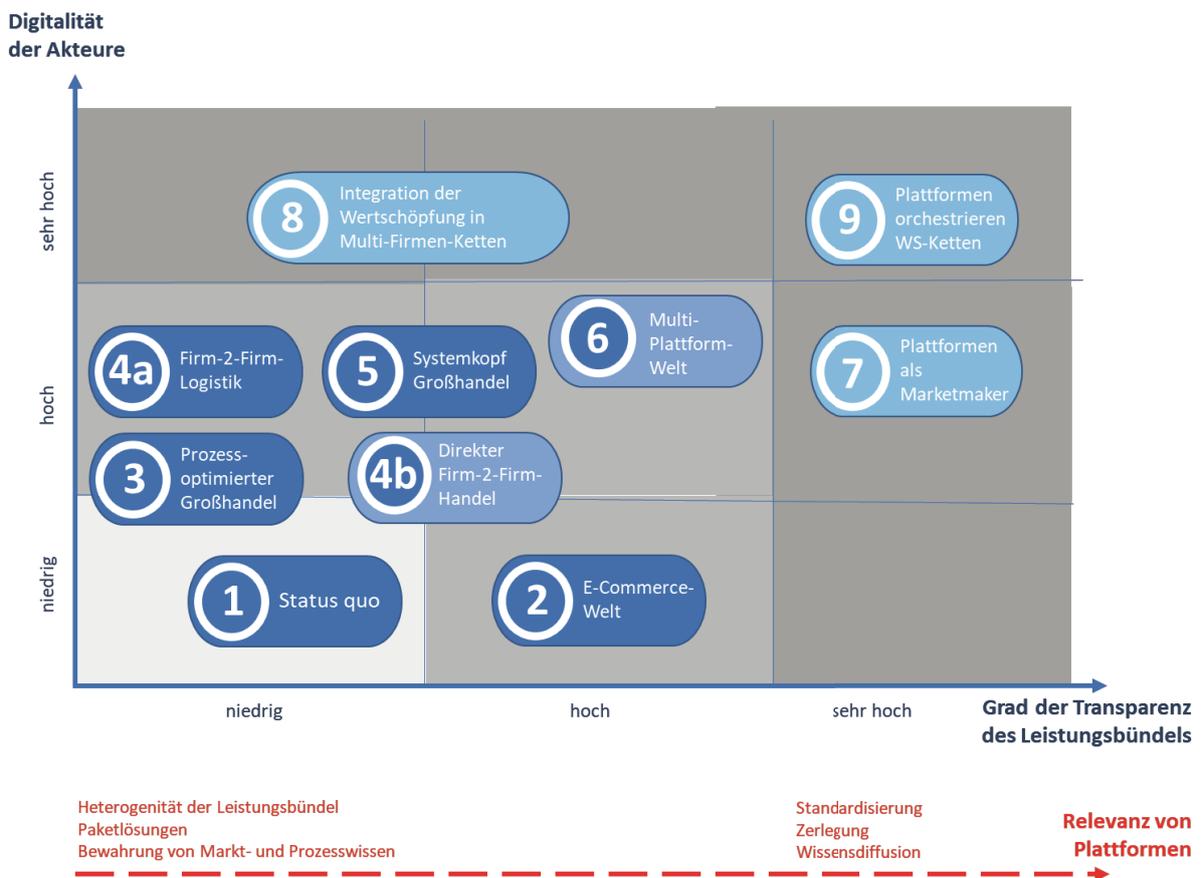
⁴⁹ Das bedeutet nicht, dass die dahinterstehenden Algorithmen bekannt oder offengelegt werden müssen. Die Transparenz bezieht sich nur auf die Merkmale, die für den Kunden im Einkaufs- oder Verkaufsprozess entscheidend sind.

intransparent und die „Marktplattformen externer Dritter“ eher als transparent einzustufen. Bei dem Großhandel – dem dritten Akteur – kommt es auf das Geschäftsmodell an.

Auf der vertikalen Ebene der Matrix ist die Digitalität der Akteure in der Wertschöpfungskette abgetragen. Das entscheidende Kriterium dabei ist, inwieweit eine durchgängige Digitalisierung aller Prozesse und der Einsatz algorithmischer Systeme prägend für das Geschäftsmodell sind. Zwar besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den beiden Dimensionen der Zukunftsszenarien, es sind aber auch Randlösungen, in Form von digitalisierten Akteuren mit intransparenten Leistungsbündeln oder schwach digitalisierten Akteuren mit transparenten Leistungsbündeln, vorstellbar.

Abbildung 6-1: Idealtypische Zukunftsszenarien

Darstellung aus der Sicht der Leistungen des Großhandels



Quelle: Eigene Darstellung

In diesem zweidimensionalen Raum lassen sich neun unterschiedliche Szenarien unterscheiden, die an dieser Stelle vorgestellt werden. Die Formulierung der Szenarien beruht auf Hypothesen, die später überprüft und mit Eintrittswahrscheinlichkeiten belegt werden.

- ▶ **(1) Verharren im Status quo:** Das Szenario geht davon aus, dass die Akteure in der Wertschöpfungskette Großhandel im heutigen Status quo verharren. Sowohl der Digitalisierungsgrad als auch die Fähigkeit, Leistungsbündel transparent durch algorithmische Systeme darzustellen, sind niedrig. Es dominieren klassische nicht digitale Absatz- und Beschaffungssysteme. Bei der Mehrheit der

Unternehmen fehlt es an einer durchgängigen Digitalisierung der eigenen Prozesse, an einer digitalen Vernetzung mit Kunden oder Lieferanten sowie an virtuell-digitalen Modellen zur Steuerung der Prozesse. Die Unternehmen befinden sich weit überwiegend im Stadium der Computerisierung, erst wenige sind wirklich digitalisiert. Das entspricht der Ausgangsbeschreibung, wie sie in Kapitel 3.3 dargestellt ist. Dabei soll es bleiben – so die Hypothese in diesem Szenario. Aufgrund der niedrigen Digitalisierung der Akteure sind digitale Geschäftsmodelle mit vernetzten Plattformen nicht möglich. Der insgesamt niedrige Digitalisierungsgrad und die mangelnde Fähigkeit, mit digitalen Technologien die Transparenz zu erhöhen, schützen in diesem Szenario den Großhandel vor wirklichem Veränderungsdruck. Das Szenario „Verharren im Status quo“ erlaubt dem Großhandel, ohne grundlegende Änderungen die bisherigen Geschäftsmodelle weitgehend unverändert beizubehalten. Je digitaler die Wirtschaft wird und desto mehr Transparenz durch datenbasierte Algorithmen möglich wird, umso weniger zukunftsfähig ist dieses Modell.

- ▶ **(2) E-Commerce-Welt:** Die Digitalität der Akteure verändert sich nicht wesentlich und bleibt auf dem heutigen niedrigen Niveau. Die Fähigkeit zur transparenten Darstellung der Leistungsbündel erhöht sich allerdings zu einem gewissen Grad. Dadurch können insbesondere bei standardisierten Produkten E-Commerce-Lösungen in den Beschaffungs- und Absatzsystemen ausgebaut werden. Allerdings hemmt der weiterhin niedrige Digitalisierungsgrad der Akteure plattformbasierte Lösungen mit hoch entwickelten datenbasierten Modellen. Solche Lösungen stehen zwar technologisch zur Verfügung, sind aber wegen der zu geringen digitalen Vernetzung der Wertschöpfungsketten nur begrenzt skalierbar und damit nicht effizient einsetzbar.
- ▶ **(3) Prozessoptimierter Großhandel:** Der Großhandel optimiert die Prozesse in den Unternehmen sowie zu seinen Zulieferern und Kunden merklich und über einfache E-Commerce-Lösungen hinaus. Dies ist möglich, da der Digitalisierungsgrad und damit der Einsatz von IT-basierten und vernetzten Systemen in der gesamten Wertschöpfungskette steigt. Der Großhandel kann in diesem Szenario seine Rolle im klassischen Drei-Stufen-System stabilisieren und insbesondere für Unternehmen als Alternative zum Direkthandel interessant sein, weil über eine stärkere digitale Vernetzung Effizienz- und Prozessvorteile generiert werden können. Dadurch wird es für den Großhandel leichter werden, seine Funktionen in der Wertschöpfungskette (siehe Kapitel 4.1) einbringen zu können. Da in diesem Szenario die Fähigkeit zur digitalen Darstellung und Abwicklung komplexer Prozesse und die Dimension Transparenz noch beschränkt sein sollen, hat der Großhandel zumindest für eine Übergangszeit einen gewissen Schutz vor dem Wettbewerber „externe Plattformen“. Ein Aufbau eigener Plattformen ist in diesem Szenario für den Großhandel nicht dringlich, weil er als Partner der Unternehmen in den Beschaffungs- und Absatzsystemen bestehen kann.
- ▶ **(4a) Firm-to-Firm-Logistik⁵⁰:** Unternehmen bauen herstellerrdominante Absatz- und Beschaffungssysteme auf oder aus, die ohne Intermediäre wie Plattformen oder den Großhandel auskommen. Dies geschieht auf Basis eines deutlich erhöhten Digitalisierungsgrades, wodurch automatisierte digitale Vernetzungen zwischen den Unternehmen möglich werden. Das hat sicherlich dort Vorteile, wo Unternehmen hoch spezialisierte Vorprodukte oder Dienstleistungen beschaffen oder verkaufen, bei denen ihr Produkt- oder Prozesswissen so ausgeprägt ist, dass die Kompetenzen des Großhandels nicht helfen. Die Beschaffung hoch spezialisierter und firmenspezifischer Werkzeuge im Industriebereich ist ein Beispiel dafür. Das ist ein Extrem-Szenario, das durch eine Variante (4b) abgemildert werden kann. Grenzen hat das reine Firm-to-Firm-Modell in der Variante (4a) darin,

⁵⁰ In der Hypothesenbildung zu Anfang des Projektes wurde auf eine Differenzierung des Szenarios Firm-to-Firm-Logistik verzichtet. Die vorliegenden Studienergebnisse, insbesondere Kapitel 5.5, begründen aber eine solche Differenzierung in die beiden Unterszenarien (4a) und (4b). Bei den Experteninterviews wurde diese Unterscheidung noch nicht getroffen und war deshalb nicht Gegenstand der Gespräche.

dass es auf die Funktionen des Großhandels (zum Beispiel Lagerhaltung, Sortimentsgestaltung, Produktveredelung, Services, Beratung) vollständig verzichtet und damit sehr komplexe und wissensintensive Aufgaben vollständig selbst übernehmen müsste.

- ▶ **(4b) Direkter Firm-to-Firm-Handel:** Die Unternehmen bauen den direkten Handel von Beschaffungsgütern aus, beziehen aber nach wie vor den Großhandel dort ein, wo er seine Vorteile ausspielen kann. Die Ergebnisse in Kapitel 5.5 haben gezeigt, dass mit einer solchen Entwicklung durchaus gerechnet werden muss. Je weniger spezifisch die Waren sind (zum Beispiel sogenannte C-Waren), umso weniger Vorteile hat ein reines Firm-to-Firm-Modell in der Variante (4a).
- ▶ **(5) Systemkopf Großhandel:** Sowohl der Digitalisierungsgrad der Wirtschaft als auch die Transparenz der Leistungsbündel steigen in diesem Szenario, verglichen mit dem Status quo, merklich an. Der Großhandel ist durchgehend digitalisiert und mit seinen Geschäftspartnern digital vernetzt und übernimmt in der Wertschöpfung die Verantwortung für größere Teile. Er organisiert in diesem Systemkopf-Szenario die gesamte Wertschöpfungskette und dehnt sein Dienstleistungsspektrum aus. Dazu ist eine Ausweitung der Funktionen notwendig. Das gilt insbesondere für die Logistik, die Produktveredelung und für produktnahe und produktunabhängige Services (Qualitätssicherung, Marketing- und Absatzberatung, Marktforschung, Wartung, Garantien, Leistungsversprechen, Full-Service-Lösungen). Der Großhandel bietet komplexe und beratungsintensive Produkte an und nutzt eigene Plattformen zur Prozessoptimierung und Kostensenkung von weniger komplexen Produkten. Damit die Produktbündel für die Kunden attraktiv genug sind und der Großhandel zum Anbieter von Komplettlösungen avancieren kann, muss er einen sehr hohen Digitalisierungsgrad erreichen.
- ▶ **(6) Multi-Plattformen-Welt:** Unter der Annahme einer hohen Digitalisierung aller Akteure könnten KI-basierte Systeme und Algorithmen dazu führen, dass heterogene Leistungsbündel vergleichbarer und damit transparenter werden. Dies würde Plattformen Matchmaking-Gelegenheiten bieten und den traditionellen Großhandel bedrohen. Diese Entwicklung ist möglich und zum Teil heute schon angelegt. Die Analyse zur Verschiebung in der Wertschöpfungskette des Großhandels (siehe Kapitel 5.5) hat gezeigt, dass viele Unternehmen genau damit rechnen. Für Hersteller und Kunden kann das eine Chance darstellen, weil es Transmissionskanäle für neue Geschäftsmodelle eröffnet, Effizienzvorteile schafft und über Transparenz Beschaffungskosten reduziert. Dabei lautete die Hypothese in diesem Szenario, dass es nicht eine große, sondern eine Vielzahl spezialisierter Plattformen geben wird, die im Wettbewerb zueinanderstehen. In diesem Szenario wird der Großhandel ohne entsprechende Gegenstrategien einen Bedeutungsverlust erfahren.
- ▶ **(7) Plattformen als Marketmaker:** Sollten eine noch weitreichendere Vergleichbarkeit von Leistungsbündeln möglich werden, Netzwerk- und Skaleneffekte an Bedeutung gewinnen und Unternehmen ihre Daten für externe Akteure zur Verfügung stellen (siehe Kapitel 5.2.3), können monopolistische Plattformen („The winner takes it all“) in der Wertschöpfungskette des Großhandels entstehen und diese Plattformen zu Marketmakern werden. Die Voraussetzungen mit Blick auf die Digitalisierung und die Fähigkeit zur Entwicklung virtueller, datenbasierter Modelle sind allerdings hoch. Sehr entscheidend wird sein, inwieweit die Unternehmen ihre Rohdaten für die Implementierung der entsprechenden Algorithmen zur Verfügung stellen.
- ▶ **(8) Voll integrierte Multi-Firmen-Wertschöpfungsketten:** Bei einer starken Digitalisierung der gesamten Wirtschaft einschließlich der Kunden im B2C-Bereich sind voll integrierte Mehr-Firmen-Wertschöpfungsketten denkbar, die vollständig nach den Regeln einer Industrie-4.0-Ökonomie agieren.

- ▶ **(9) Plattformen als Orchestrator kompletter Wertschöpfungsketten:** Bei einer starken Digitalisierung der Akteure wie in Szenario 8 und den Fähigkeiten zur transparenten Darstellung von Leistungen könnten ganze Wertschöpfungsketten über voll automatisierte Plattformen organisiert werden. Für Teilmärkte und ausgewählte Funktionen (zum Beispiel Booking.com) gibt es solche Ansätze heute schon. Auch dieses Szenario ist unwahrscheinlich, da es eine sehr hohe Digitalität der Akteure und einen sehr hohen Transparenzgrad des Leistungsbündels zeitgleich voraussetzt.

6.2 Eintrittswahrscheinlichkeiten

Die Experten (siehe Anhang) haben in den Interviews den einzelnen Szenarien Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet. Die Bewertungen der Großhandelsunternehmen konnten aus den Antworten aus einzelnen Fragen⁵¹ abgeleitet werden. Die Experten können noch mal in zwei Gruppen unterteilt werden: Vertreter aus Großhandelsunternehmen und aus anderen Bereichen (Plattformen, Marktplätze, Dienstleister). Zusätzlich werden bei der Abschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit für das Szenario (4b) „Direkter Firm-to-Firm-Handel“ die Befragungsergebnisse aus Kapitel 5.5 verwendet.

Während der Experteninterviews wurde schnell deutlich, dass die Szenarien (8) „Voll integrierte Multi-Firmen-Wertschöpfungsketten“ und (9) „Plattformen als Orchestrator kompletter Wertschöpfungsketten“ ausgeschlossen werden können. Ihre Umsetzungswahrscheinlichkeiten und ihre Anforderungen an die Akteure sind so hoch, dass auf eine tiefer gehende Analyse und eine abschließende Bewertung verzichtet wurde. Das gilt aus der Sicht der Experten auch für das Szenario (7) „Plattformen als Marketmaker“. Allerdings bewerten die Großhandelsunternehmen die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Szenarios anders; deshalb bleibt es im Fokus.

Die Bewertungen zeigen sowohl übereinstimmende Ergebnisse als auch erhebliche Abweichungen (Tabelle 6-1):

- ▶ Aus Sicht der Experten erhält das Szenario 5 „Systemkopf Großhandel“ insgesamt die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit. Beide Expertengruppen bewerten die Wahrscheinlichkeit mit „sehr hoch“. Dahinter gibt es kleinere Unterschiede in der Rangfolge der Szenarien „Multi-Plattform-Welt“, „Prozessoptimierung“ und „E-Commerce“. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten dieser Szenarien werden von beiden Expertengruppen zumindest mit „hoch“ bewertet. Das „Firm-to-Firm-Szenario“ in der Variante (4a) erhält, zumindest in der zugespitzten Form der oben formulierten Hypothese, eine niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit. Klar depriorisiert und deutlich abgeschlagen landet das Szenario „Beharren im Status quo“ am unteren Ende der Rangfolge. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird als sehr niedrig eingeordnet.
- ▶ Vor dem Hintergrund des Ergebnisses aus Kapitel 5.5, dass der „direkte Handel zwischen Unternehmen ohne Intermediäre“ an Bedeutung gewinnen wird, muss dem Szenario (4b) mindestens eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet werden. Die Einschätzung haben die Geschäftspartner des Großhandels (Unternehmen aus den Bereichen Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen) und die Großhandelsunternehmen in den Befragungen selbst geäußert.
- ▶ Etwas anders beurteilen die Großhandelsunternehmen die Szenarien. Vorne mit der größten Eintrittswahrscheinlichkeit steht das Szenario „Plattform als Marketmaker“. Die Unternehmen befürchten, dass es in Zukunft nur wenige sehr große Plattformen geben wird, die den Markt

⁵¹ Dafür wurden insbesondere die Fragen zur Bewertung zukunftsrelevanter Thesen verwendet, wie sie in Tabelle 6-1 dargestellt sind.

beherrschen könnten. Die Experten und die theoretischen sowie wettbewerbspolitischen Überlegungen aus Kapitel 5.2.3 kommen hier zu etwas anderen Bewertungen.

- Hinter diesem Extrem-Szenario sehen die Großhandelsunternehmen in der E-Commerce-Welt die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit. Dicht dahinter folgen das Systemkopf-Szenario, die Multi-Plattform-Welt und die Prozessoptimierung. Mit einer ähnlich hohen Wahrscheinlichkeit muss aus der Sicht der Großhandelsunternehmen das Szenario 4b „Direkter Handel ohne Intermediäre“ eingeordnet werden. Als weniger wahrscheinlich werden das Firm-to-Firm-Szenario (4a) und insbesondere das Szenario „Beharren im Status quo“ bewertet.

Tabelle 6-1: Eintrittswahrscheinlichkeiten der verschiedenen Szenarien

Qualitative Bewertung der Experten und der Großhandelsunternehmen

| Szenarien | Experten | | | Unternehmen |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------|
| | Großhandel | Andere | Alle | Großhandel |
| Systemkopf Großhandel (5) | sehr hoch | sehr hoch | sehr hoch | sehr hoch |
| Multi-Plattform-Welt (6) | hoch | sehr hoch | sehr hoch | hoch |
| Direkter Firm-to-Firm-Handel (4b) | | | hoch ¹⁾ | hoch ²⁾ |
| Prozessoptimierung (3) | hoch | sehr hoch | hoch | hoch |
| E-Commerce-Welt (2) | hoch | hoch | hoch | sehr hoch |
| Firm-to-Firm Logistik (4a) | niedrig | niedrig | niedrig | niedrig |
| Beharrung im Status quo (1) | sehr niedrig | sehr niedrig | sehr niedrig | sehr niedrig |
| Plattform als Marketmaker (7) | sehr niedrig ²⁾ | sehr niedrig ²⁾ | sehr niedrig ²⁾ | sehr hoch |

1) Bewertung Unternehmensbefragung

2) Bewertung Befragung der Großhandelsunternehmen

Sehr hoch: 65 Prozent und mehr

Hoch: 50 bis 65 Prozent

Niedrig: 40 bis 50 Prozent

Sehr niedrig: 40 Prozent und weniger

Reihenfolge geordnet nach den Experteneinschätzungen (alle)

Quelle: Expertenbefragung (2020), Befragung Großhandelsunternehmen (2020)

Fazit: Übereinstimmend erhalten die Szenarien Systemkopf (5), E-Commerce-Welt (2), Multi-Plattform-Welt (6), die Prozessoptimierung (3) sowie der direkte Firm-to-Firm-Handel (4b) hohe oder sehr hohe Eintrittswahrscheinlichkeiten und müssen deshalb in der nachfolgenden Bewertung besonders berücksichtigt werden.

6.3 Chancen und Risiken

In diesem Kapitel werden unabhängig von den Eintrittswahrscheinlichkeiten die Szenarien nach verschiedenen Dimensionen geordnet und bewertet. Dazu werden zunächst die sechs relevanten Szenarien in drei Gruppen eingeteilt:

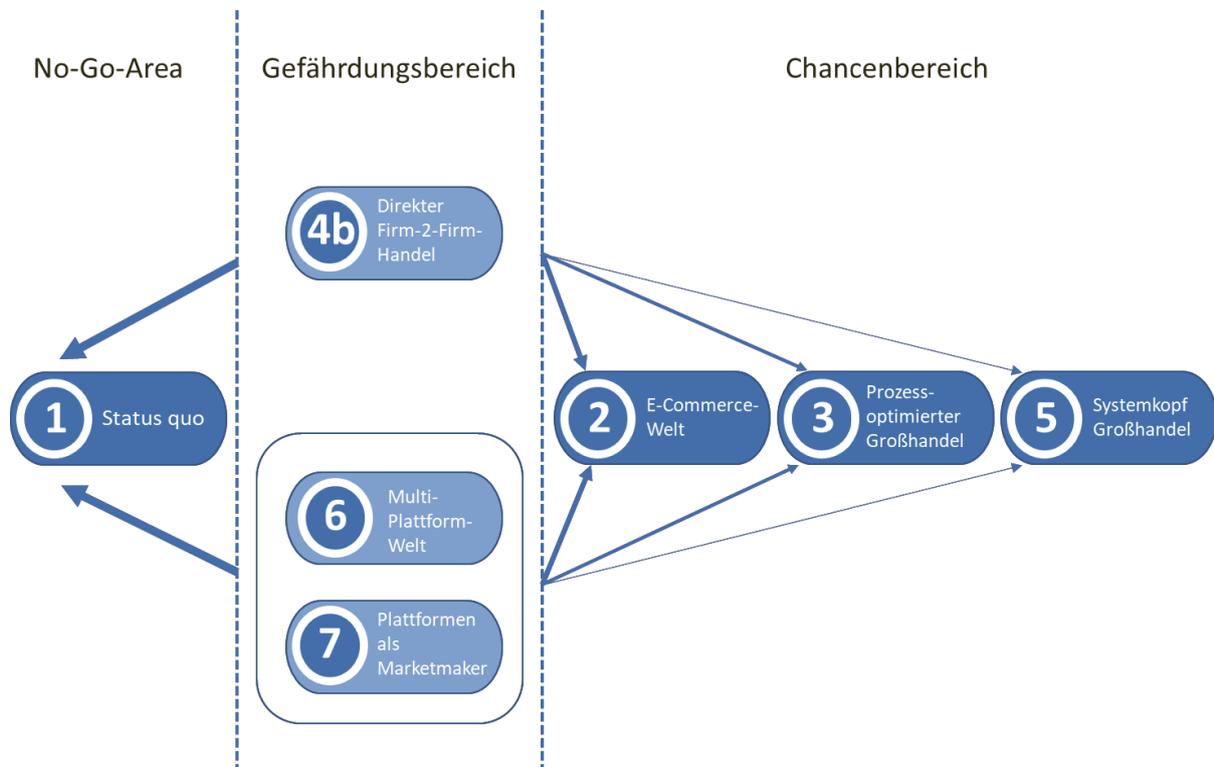
- **No-go-Area:** Hier ist das Szenario „Beharren im Status quo“ anzusiedeln, weil die Experten, die Großhandelsunternehmen selbst, aber auch ihre Geschäftspartner übereinstimmend erwarten, dass sich die Rahmenbedingungen ändern werden und ein Verbleiben im Status quo keine Zukunftschancen hat. Allein die fortschreitende Digitalisierung wird Anpassungen und

Weiterentwicklungen notwendig machen. Verschießt sich der Großhandel dieser Entwicklung, wird er von den beiden anderen Säulen im Drei-Akteure-Modell – dem Direkthandel der Unternehmen (Szenario 4b) und den Marktplattformen (Szenario 6) – verdrängt. Zu dieser Einschätzung kommen auch die Großhandelsunternehmen. Der Aussage „Ohne Gegenstrategie erleidet der Großhandel einen Bedeutungsverlust“ wird eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit (7,4 von 10 möglichen Punkten) zugeordnet. Diese Gefahr ist in der Abbildung 6-2 durch die Pfeile symbolisiert. Je dicker sie eingezeichnet sind, umso größer ist die Bedrohung.

- ▶ **Gefahrenbereich:** Die Analysen in Kapitel 5.5 haben gezeigt, dass die externen Marktplattformen und der direkte Handel zwischen Unternehmen deutlich an Bedeutung gewinnen werden. Die Szenarien 6 und 4b stehen für diese Entwicklung. Sicher ist davon auszugehen, dass die meisten Unternehmen nicht ausschließlich auf eine der beiden Säulen setzen, sondern beides (4b und 6) tun werden. Zusätzlich kann Szenario 7 „Plattform als Marketmaker“ dem Gefahrenbereich zugeordnet werden. Dieses Szenario beschreibt im Kern die Situation, in der sich große monopolistische Plattformen entwickeln, die die Geschäftsprozesse in der gesamten Logistikkette auf Basis virtuell-datenbasierter Modelle organisieren und abwickeln. Sie werden zu Marketmakern und bedrohen die Funktionen des Großhandels. Die Gefahren externer Marktplattformen sind für den Großhandel ähnlich. Allerdings unterscheiden sich die Szenarien 6 und 7 in einem Punkt deutlich. In dem Szenario 6 „Multi-Plattformen“ gibt es eine Vielzahl spezialisierter Plattformen, die im Wettbewerb zueinanderstehen. Der Großhandel hat hier die Chance, zu einem Mitspieler zu werden. In dem Szenario 7 „Marketmaker“ gibt es eine (oder wenige) Plattformen, die den gesamten Markt „machen“. Es ist unwahrscheinlich, dass ein Großhandelsunternehmen diese Rolle und „die *Marktplattform*“ entwickelt. Mitspielen reicht in diesem Szenario nicht aus, man muss zum zentralen Spieler werden.
- ▶ **Chancenbereich:** Der Großhandel muss Antworten auf die Bedrohungen aus den Szenarien 4b, 6 und 7 finden. Dazu eröffnen die Szenarien „Systemkopf Großhandel“, „Prozessoptimierter Großhandel“ und „E-Commerce-Welt“ Chancen – und zwar genau in angegebener Reihenfolge. In diesen drei Szenarien kann sich der Großhandel differenzieren, sich von den beiden Akteuren Unternehmen und Plattformen absetzen und seine gegenwärtigen Marktanteile halten oder gegebenenfalls zumindest in Teilsegmenten ausbauen.

Abbildung 6-2: Einordnung und Bewertung der Szenarien

Sechs Kern-Szenarien im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung

Die wesentliche Frage ist jetzt, wie der Großhandel auf die Herausforderungen der Szenarien 4b, 6 und 7 reagieren soll. Verkürzt: Was kann der Großhandel tun, um auch in Zukunft systemrelevant zu sein? Drei Strategien sind möglich.

E-Commerce

Die Unternehmen wollen noch stärker als andere auf den Ausbau des E-Commerce setzen (Kapitel 5.4). Andere Studien stützen diese Einschätzung. Expertenbefragungen von ibi research (2020)⁵² ergaben, dass 82 Prozent der befragten Unternehmen im B2B-Bereich bereits im Internet verkaufen und über 20 Prozent dort mehr als die Hälfte ihres Umsatzes generieren. Diese Zahlen verdeutlichen den Trend hin zu unternehmenseigenen E-Commerce-Kanälen und dass das Potenzial dieser Kanäle bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

E-Commerce-Systeme haben den Vorteil, dass sie relativ leicht zu implementieren sind. Die Voraussetzungen mit Blick auf die Digitalisierung der eigenen Unternehmen und die Anbindung von Kunden und Lieferanten sind – so wie es auch das Szenario 2 beschreibt – begrenzt. Die notwendige Software und Breitbandinfrastruktur stehen weitgehend zur Verfügung. E-Commerce-Lösungen eignen sich vor

⁵² Ibi research – B2B-E-Commerce 2020. Status quo, Erfahrungen und Ausblicke, Dezember 2019.

allem für standardisierte und wenig komplexe Produkte, die ohne zusätzliche Beratungsleistungen über Kataloge verkauft werden können. Unverzichtbar sind eigene Webshops oder Einkaufsplattformen in der Kombination zu klassischen Offline-Beschaffungs- und -Vertriebsaktivitäten. Die Anforderungen, mit Blick auf die digitalen Qualifikationen der Mitarbeiter, sind eher begrenzt. Die Implementierung oder der Ausbau von E-Commerce-Konzepten lässt sich daher leicht umsetzen.

Schwieriger umzusetzen sind Webshops oder unternehmenseigene Plattformen mit intelligenten Zusatzfunktionen. Die Expertenbefragung von ibi research zeigt, dass sich Kunden auf E-Commerce-Kanälen vor allem Informationen bezüglich Verfügbarkeit, erwarteter Lieferzeit und Preisübersicht sowie Suchfunktionen, kundenindividueller Preise und Filterfunktionen wünschen. Das erfordert den Einsatz fortgeschrittener KI-gestützter datenbasierter Systeme. Diese sind im Großhandel noch kaum verbreitet. Nur 10 Prozent der Großhandelsunternehmen erreichen derzeit den Reifegrad „digitalisiert“ und damit die grundlegenden Voraussetzungen für solche Systeme.

E-Commerce-Lösungen sind aber auch in anderer Hinsicht eingeschränkt. Es sind letztendlich unternehmensspezifische Lösungen, deren Skalierungsfähigkeit begrenzt ist. Deshalb werden die Vorteile von externen Marktplattformen im Hinblick auf die Prozesseffizienz nicht kompensiert werden können. Es gibt unternehmensspezifische Insellösungen, die nur sehr begrenzt, mit Blick auf die Abdeckung ganzer Märkte, Individualisierung der Angebote oder datenbasierte Marktforschung, den externen Plattformen Paroli bieten können. Oft fehlt es auch an Standards, die den Kunden erlauben, die E-Commerce-Systeme des Großhandels in ihre eigenen Systeme zu integrieren.

Insgesamt sind E-Commerce-Lösungen, zumindest ergänzend zu den klassischen Beschaffungs- und Vertriebssystemen, unverzichtbar. Reine E-Commerce-Konzepte positionieren den Großhandel nicht weit genug von Marktplattformen (Szenario 6) und bleiben deshalb gefährdet.

Prozessoptimierter Großhandel

Dieses Szenario bietet dem Großhandel die Chance, für Unternehmen Alternativen für den reinen Firm-to-Firm-Handel. Das gilt zumindest für sogenannte C-Teile, die nicht firmenspezifisch in Einzelfertigung hergestellt werden. Der Großhandel kann hier klassische Funktionen und insbesondere seine Beratungskompetenz einbringen. Sehr interessant dabei ist die Anbindung an die EDI-Kanäle der Unternehmen. Ihre Bedeutung soll, insbesondere in der Industrie, in den nächsten fünf Jahren deutlich zunehmen. Voraussetzung dafür sind eine durchgängige Digitalisierung der Prozesse in den Großhandelsunternehmen und eine digitale Einbindung der Kunden und Lieferanten in die Systeme. Die Ergebnisse in Kapitel 3.3 (Tabelle 3-7) haben gezeigt, dass der Großhandel, aber auch die gesamte Wirtschaft noch weit von der Erfüllung dieser Bedingung entfernt sind. Für die meisten Kunden des Großhandels (62 Prozent der befragten Unternehmen; siehe Kapitel 5.2.1) ist das eine wesentliche Anforderung an den Großhandel in der Zukunft. Nicht unbedingt erforderlich ist in diesem Szenario der Einsatz hoch entwickelter KI-basierter Technologien. So können auch diese Konzepte relativ leicht in der Praxis umgesetzt werden. In die Geschäftsmodelle sind nur zwei Partner (der Großhandel und sein Kunde) einbezogen. Die Transparenz der Geschäftsbeziehungen nach außen ist niedrig und unterscheidet sich dadurch deutlich von Plattformlösungen. Der Großhandel kann seine Beratungskompetenz und einen wesentlichen Teil seiner Funktionen einbringen. Das gilt insbesondere für die Produktveredelung, die produktnahen sowie die produktunabhängigen Services, die aus der Sicht des Großhandels gute Zukunftschancen bieten. Insgesamt bietet das Szenario „Prozessoptimierter Großhandel“ die Chance durch einen Mix aus Online- und Offline-Geschäft sowie einer konsequenten Digitalisierung aller Prozesse.

Systemkopf Großhandel

Das Szenario Systemkopf ist für den Großhandel sehr vorteilhaft und wird mit hohen Eintrittswahrscheinlichkeiten belegt. Der Großhandel übernimmt in der Wertschöpfungskette weitere Aufgaben und organisiert ganze Wertschöpfungsketten. Die Voraussetzungen sind eine durchgehende Digitalisierung der Unternehmen, eine digitale Vernetzung aller Partner und die Fähigkeit zum Angebot KI-basierter Dienstleistungen. Es sind damit höhere Ansprüche bei der Digitalisierung zu erfüllen als in dem Szenario (3) „Prozessoptimierung“. Zentral in diesem Systemkopf-Szenario ist die Funktionserweiterung. Besonders wichtig ist eine stärkere Einbindung in die Beschaffungs- und Distributionsleistungen. In diesem Punkt sehen die Unternehmen auf der Absatz- und Beschaffungsseite einen Bedeutungszuwachs für den Großhandel. Hier muss das Leistungsbündel erweitert werden. Ansatzpunkte sind Dienstleistungen im Bereich Marktöffnung, Erschließung neuer Märkte und Marketing-Unterstützung (Werbung, Beratung, Marktforschung). Auch sehen die Unternehmen eine zunehmende Bedeutung der Funktionen des Großhandels. Das gilt insbesondere für die Gruppe der stärker digitalisierten Unternehmen, deren Bedeutung in Zukunft wachsen wird. Die Funktionserweiterungen haben nur Aussicht auf Erfolg in Verbindung mit qualitativ hochwertigen Beratungs- und Serviceleistungen, in denen gerade der Großhandel seine Stärken sieht.

Eher kritisch mit Blick auf die Umsetzbarkeit der Systemkopf-Strategie ist zu bewerten, dass die Unternehmen bei den Funktionen der produktnahen und produktunabhängigen Services sowie bei der Produktveredelung eher eine abnehmende Bedeutung sehen. Das sind aber genau die Funktionserweiterungen, die bei einer stärkeren Hybridisierung der Leistungsangebote notwendig wären. Hier besteht die Aufgabe darin, die Unternehmen oder Teilbereiche der Wirtschaft zu identifizieren, die gegenüber diesen Funktionen aufgeschlossen sind. Das sind eher die größeren sowie digitalen Unternehmen und betrifft mehr die Absatz- als die Beschaffungsseite. Das Geschäftsmodellsystem könnte sicher nicht alle Kunden des Großhandels erreichen. Nur zwei Fünftel der Unternehmen erwarten, dass die Organisation der kompletten Wertschöpfungskette eine Aufgabe mit einer zunehmenden Bedeutung ist.

Das Systemkopf-Szenario schließt ein, dass der Großhandel wesentliche Teile der Leistungen von Marktplattformen übernimmt und sogar solche Marktplätze selbst aufbaut. Die Strategie „Der Großhandel wird selbst zum Marktplatz“ wäre eine sehr offensive Antwort auf die Gefährdungen durch die Plattformen in Szenario 6. Insbesondere größere und digitalisierte Unternehmen sehen in der Integration von Marktplätzen in das Leistungsspektrum des Großhandels eine wichtige Anforderung der Zukunft (siehe Kapitel 5.2.3). Voraussetzungen sind sehr hohe Anforderungen an die Digitalisierung und insbesondere der Einsatz KI-basierter Instrumente. Das erfordert wiederum hoch qualifizierte und spezialisierte Mitarbeiter und hohe Investitionen in die Geschäftsmodelle. Sicherlich können nur größere Unternehmen solche Systemkopf-Funktionen übernehmen. Kleinere Großhandelsunternehmen werden die Breite der Funktionen nicht anbieten können und bei der Etablierung von Marktplattformen die notwendigen Skaleneffekte nicht erreichen. Insgesamt hat aber die Systemkopf-Strategie das Potenzial, Antworten auf die Herausforderungen der Multi-Plattform-Welt und des Firm-to-Firm-Direkt Handels zu geben. Allerdings dürften erst sehr wenige Großhandelsunternehmen über die Voraussetzungen für die Implementierung einer Systemkopf-Strategie verfügen.

6.4 Bewertung des Kundenpotenzials

Eine wesentliche Frage für eine Zukunftsstrategie des Großhandels ist, wo er Kunden finden kann und welche Merkmale diese haben. Hierzu werden drei Unternehmenstypen gebildet:

- ▶ **Traditionalisten:** Das sind Unternehmen, die in der Befragung angeben, dass sie in Zukunft stärker die klassischen nicht digitalen Beschaffungs- und Absatzkanäle benutzen. Das ist zwar gegen den Trend, aber in dieser Gruppe befinden sich 18 Prozent aller Unternehmen aus den Bereichen Industrie und unternehmensnahe Dienstleistungen. Für den Großhandel bietet diese Gruppe Chancen, weil stärker die kundenspezifischen Beratungs- und Serviceleistungen zum Tragen kommen könnten.
- ▶ **Fanclub:** Das sind die Unternehmen, die dem Großhandel in der Zukunft eine wachsende Bedeutung in der Wertschöpfungskette zuordnen (siehe Kapitel 5.5). Auf diese Gruppe entfallen gut 9 Prozent aller Unternehmen.
- ▶ **Skeptiker:** Das sind Unternehmen, die dem Direkthandel zwischen Unternehmen und Marktplattformen eine zunehmende Bedeutung zuordnen. Diese Gruppe umfasst fast 73 Prozent aller Unternehmen. Sie kann noch mal in drei Untergruppen unterteilt werden. Es gibt Unternehmen mit Schwerpunkten „Plattformen (Multi-PF)“, „Firm-to-Firm-Handel“ oder die, die keinen Schwerpunkt haben und beides nutzen. Der „Multi-PF“-Gruppe sind 21 Prozent und der Firm-to-Firm-Gruppe 14 Prozent aller Unternehmen zuzuordnen. Der Rest von 38 Prozent fällt auf die Gruppe „beides“.

Die Tabelle 6-2 zeigt die Merkmale dieser drei Typen. Dem Chancenbereich des Großhandels (Traditionalisten und Fanclub) sind nur 27 Prozent aller Unternehmen zuzuordnen. Deshalb muss der Großhandel auch Kunden in dem Gefahrenbereich der Skeptiker halten oder eine Abwanderung dorthin verhindern.

- ▶ Im Chancenbereich sind die Unternehmen weniger stark digitalisiert. In der Gruppe der Traditionalisten sind überdurchschnittlich viele KMU und im „Fanclub“ überproportional viele größere Unternehmen.
- ▶ Der Großhandel hat die Gruppe der Traditionalisten als Kunde noch nicht erschlossen. Die Anteile, die die Unternehmen beim Großhandel einkaufen oder an den Großhandel verkaufen, sind deutlich unterdurchschnittlich. Die Kunden im Gefahrenbereich haben Beschaffungs- oder Absatzanteile, die eher durchschnittlich hoch sind. Der Fanclub sieht nicht nur eine zukünftige wachsende Bedeutung des Großhandels, sondern hat bereits mit dem Großhandel ein überdurchschnittliches Geschäft.
- ▶ Die Unternehmen im Fanclub haben ihren Geschäftsschwerpunkt in der industriellen Produktion sowie im Bereich Bau und Handwerk. Das gilt auch für Unternehmen, die überwiegend die Zukunft im direkten Firm-to-Firm-Handel sehen.
- ▶ Bei der Analyse der Anforderung an den Großhandel der Zukunft sind drei Ergebnisse auffallend. Die Gruppen „Fanclub“ und „Firm-to-Firm“ stimmen den formulierten Thesen nur in weit unterdurchschnittlichem Ausmaß zu. Insgesamt betrachtet sind sie den Entwicklungen, die den Großhandel der Zukunft prägen sollen, gegenüber skeptisch. Auf dieser Kundengruppe sollte deshalb keine Zukunftsstrategie aufbauen. Völlig anders ist die Gruppe der Traditionalisten. Sie sind aufgeschlossen gegenüber diesen Trends und deshalb als Kundengruppe interessant. Das gilt auch für die Unternehmen, die in den Marktplattformen die Zukunft sehen. Sie haben als Kundengruppe ein großes Potenzial, sind aber wegen der hohen Anforderungen schwer erreichbar. Am ehesten haben jene Großhandelsunternehmen eine Chance, die auf das Systemkopf-Szenario setzen.
- ▶ Sehr ähnliche Beobachtungen gelten für die Zukunftstrends. Auch bewerten die Gruppen Fanclub und Firm-to-Firm gerade die Trends skeptisch, die als zukunftsweisend gelten und insbesondere für das Szenario Systemkopf bedeutend sind.

Tabelle 6-2: Unternehmenstypen und Merkmale

Qualitative Zuordnung auf Basis von Befragungsergebnissen

| Bewertungsmerkmale | Chancenbereich | | Gefahrenbereich | | | |
|--|----------------------|----------|-----------------|----------|--------------|--------|
| | Tradition- nalist | Fandclub | Skeptiker | | | |
| | | | Alle | Multi-PF | Firm-to-Firm | Beides |
| Größe und Struktur | | | | | | |
| Marktanteile | + | - | ++ | + | + | ++ |
| Große | - | ++ | + | ++ | -- | + |
| Digitale | - | -- | + | -- | + | ++ |
| Geschäftsumfang | | | | | | |
| Beschaffung im Großhandel | - | ++ | 0 | 0 | + | - |
| Absatz im Großhandel | -- | ++ | + | 0 | -- | + |
| Tätigkeitsschwerpunkt | | | | | | |
| Industrieproduktion | -- | ++ | 0 | + | ++ | - |
| Bau + Handwerk | + | ++ | - | + | + | -- |
| Dienstleistung | + | -- | - | - | - | + |
| Anforderungen an den Großhandel der Zukunft | | | | | | |
| KI-basierte Systeme werden bedeutender | ++ | -- | 0 | ++ | -- | 0 |
| Integration von Kunden wird wichtiger | + | -- | 0 | + | -- | 0 |
| Individuelle Kundenwünsche werden wichtiger | 0 | - | 0 | + | - | 0 |
| Hybridisierung nimmt zu | ++ | - | 0 | + | -- | - |
| Digitale Komponenten in Produkten nehmen zu | + | 0 | 0 | 0 | - | 0 |
| Marktplätze gewinnen an Bedeutung | + | -- | 0 | + | -- | + |
| Es wird eine Vielfalt von Plattformen geben | 0 | - | 0 | + | -- | 0 |
| Eigene Plattformen werden stärker genutzt | + | - | 0 | 0 | -- | + |
| Bei erklärungsbedürftigen Produkten behalten | 0 | ++ | 0 | 0 | - | 0 |
| Bewertung von Trends | | | | | | |
| Durchgängige Digitalisierung nimmt zu | + | - | 0 | - | -- | + |
| Vernetzung der Partner nimmt zu | ++ | -- | 0 | 0 | -- | + |
| Big Data basierte DL gewinnen an Bedeutung | 0 | -- | 0 | 0 | -- | + |
| Integration von Marktplätze in Leistungsspektrum des GH nimmt zu | + | -- | 0 | 0 | -- | + |
| Organisation ganzer WS-Ketten nimmt zu | + | 0 | 0 | - | 0 | 0 |
| Virtuelle Präsentationen gewinnen Bedeutung | ++ | - | 0 | - | - | 0 |
| Transparenz über Preise und Verhalten wird wichtiger | + | - | 0 | 0 | - | 0 |

++ (stark überdurchschnittlich); + (überdurchschnittlich); 0 (durchschnittlich); - (unterdurchschnittlich); -- (weit unterdurchschnittlich)

Quelle: IW-Zukunftspanel (2020)

Fazit: Der Großhandel kann sich bei der Entwicklung von Zukunftsszenarien nicht auf die Unternehmen verlassen, die ihm in den nächsten Jahren noch eine wachsende Bedeutung in der Wertschöpfungskette zubilligen. Diese Unternehmen haben durchweg Merkmale oder Einschätzungen, die nicht in das Zukunftsbild passen. Das gilt auch für die Unternehmen, die in dem reinen Firm-to-Firm-Handel die Zukunft sehen. Erstaunlicherweise haben die Unternehmen Potenzial für den Großhandel, die in Zukunft stärker über die klassischen Kanäle agieren wollen. Diese Gruppe der Traditionalisten ist zum einen nicht klein und hat zudem zukunftsgerichtete Merkmale. Letztendlich muss der Großhandel aber zusätzlich Kunden aus der großen Gruppe der Skeptiker halten oder gewinnen, weil dort der weitaus größte Teil des Marktes liegt.

6.5 Gefahren für die Partner in der Wertschöpfungskette

Die vorne diskutierten Strategieoptionen haben Rückwirkungen auf die Handlungsspielräume für die Unternehmen. Es eröffnen sich Chancen und Risiken. Die Tabelle 6-3 zeigt diese Bewertungen der sechs Szenarien aus Sicht der Unternehmen. Einige der Argumente sind implizit bereits in Kapitel 5.6 im Rahmen möglicher Funktionsübertragungen vom Großhandel auf die anderen Akteure in der Wertschöpfungskette diskutiert worden.

Status quo

Dieses Szenario bietet die Chance, dass die heutigen Kunden auf die Kernfunktionen des Großhandels weiterhin zurückgreifen können. Dabei geht es insbesondere um die Bratungskompetenz, die Absatzfunktion und den Beitrag zur strategischen Entlastung der Unternehmen durch den Großhandel (siehe Kapitel 5.6). Die Analyse in Kapitel 4 zeigte, dass das insbesondere für das Handwerk und KMU wichtig ist. Das Verharren im Szenario Status quo schafft für Unternehmen Räume für neue Konzepte. Sie können einige Funktion in der Wertschöpfung zusätzlich übernehmen und den heute schon dominanten Firm-to-Firm-Handel bei Beschaffungen ausbauen. Das kann sehr selektiv geschehen, denn der Großhandel bietet in diesem Szenario grundsätzlich sein bisheriges Leistungsbündel an und bietet eine „back-up“-Funktion. Insgesamt eröffnen sich dadurch für die Unternehmen Möglichkeiten, ihre Anteile in der Wertschöpfungskette mit entsprechenden Margengewinnen zu erhöhen

Die Risiken ergeben sich als direktes Spiegelbild dieser neuen Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmen. Da der Großhandel als Innovator und Gestalter neuer Geschäftsmodelle und Problemlösungen weitgehend ausfällt, sind die Unternehmen gezwungen, diese Lücken zu füllen. Je stärker sie dies tun, umso schwächer wird die Position des Großhandels und umso schwieriger wird es für ihn, seine Bündelung von Aufgaben wahrzunehmen. Sehr kritisch ist in diesem Szenario zu bewerten, dass die Logistik-Wertschöpfungsketten nicht weitergehen. Das bedeutet auch ein Verzicht auf die Weiterentwicklung von KI-basierten Methoden der Lieferanten- und Kundenanbindung. Die Unternehmen werden diese Entwicklung alleine oder mit anderen Partnern vorantreiben. Es wird dann einen „kipping-point“ geben, ab dem der Großhandel kein professioneller Partner mehr sein kann. Leidtragende dieser Entwicklung wären das Handwerk, KMU und Unternehmen, die auf ein vielfältiges verfügbares Sortiment an Vorleistungsgüter zurückgreifen müssen und diese Leistungen nicht selbst erbringen können. Sie müssten dann auf Einkaufsplattformen zugreifen. Ein Verharren des Großhandels im Status quo würde also die vorhandenen Trends des Ausbaus des Firm-to-Firm-Handels und der Plattformen beschleunigen.

Direkter Firm-to-Firm-Handel

In diesem sehr wahrscheinlichen Szenario werden die Unternehmen in den Beschaffungsmärkten noch enger zusammenarbeiten und über Direktkontakte effizientere Systeme entwickeln, die spezifisch auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Die bilateralen Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmern bleiben exklusiv. Digital unterstützte Funktionserweiterungen sind Zug um Zug möglich. Abhängigkeiten von Dritten werden in diesem Szenario reduziert. Höhere Margen durch eine verbesserte Prozesseffizienz sind möglich.

Auf der Risikoseite steht – wie im Status quo – der Verzicht auf die Beratungskompetenz und das Wissen des Großhandels. Die Beschaffung aller benötigten Vorleistungen müsste von den Unternehmen selbst organisiert werden. Das erfordert hohe Kosten, bindet Ressourcen und zwingt zur Beschäftigung mit Prozessen, die nicht zu den Kerntätigkeiten der Unternehmen gehören. Auch ginge die wichtige

Absatzfunktion im Large-Scale-Geschäft verloren. Größere Unternehmen können diese Nachteile durch den Aufbau firmenspezifischer Systeme eher ausgleichen als KMU oder Handwerker.

Multi-Plattform-Welt

Für die Unternehmen hat dieses Szenario den Vorteil, dass die Chancen der Digitalisierung und der KI-basierten Steuerung von Logistikketten besser genutzt werden können. Je stärker die Plattformen wachsen, umso mehr Skaleneffekte könnten realisiert werden. Im Einkauf könnten Preisvorteile genutzt werden, weil Plattformen eine höhere Transparenz bieten und die Produzenten von Gütern und Dienstleistungen unter Preisdruck setzen. Zusätzlich würden durch die hohen Standardisierungsgrade weitere Kostenvorteile realisierbar sein. Der global kaum begrenzte Zugriff auf Beschaffungsmärkte sorgt zudem für eine Sortimentstiefe.

Auf der Risikoseite steht für Unternehmen insbesondere die drohende Marktmacht großer Plattformen. Auf der Absatzseite wäre mit einem hohen Margendruck zu rechnen, der die Vorteile im Einkauf überkompensieren könnte. Gleichzeitig würden die Unternehmen den Zugriff auf das heutige Leistungsbündel des Großhandels verlieren. Es ist nicht zu erwarten, dass die Plattformen diese Leistungen vollständig erbringen können. Plattformen werden einheitliche standardisierte Lösungen anbieten, die die Individualität und Spezifität einschränken und sie dadurch für Unternehmen weniger lukrativ machen.

E-Commerce

Die Vorteile der Unternehmen in dem E-Commerce-Szenario sind begrenzt. Es sind eine Verbesserung der Transparenz der Angebote und die Realisierung von Effizienzvorteilen in der Beschaffung zu erwarten.

Auf der Risikoseite steht, dass dadurch keine Skalen- und Kostenreduzierungseffekte zu erwarten sind, weil E-Commerce letztendlich auf unternehmensindividuellen Lösungen beruht. Die Einbeziehung des Gesamtmarktes gelingt genauso wenig wie durchgreifende Digitalisierungsstrategien. Bleibt der Großhandel im E-Commerce-Szenario, werden die Unternehmen diese Lücken durch die Verstärkung der Firm-to-Firm- oder Plattform-Kanäle schließen müssen. Die Langfristwirkungen sind ähnlich wie im Status quo-Szenario beschrieben.

Prozessoptimierter Großhandel

Dieses Szenario eröffnet für die Unternehmen die Chance, ihre Logistikprozesse weiter zu digitalisieren und zu automatisieren. Der Großhandel bleibt ein interessanter Partner, insbesondere die EDI-Kanäle werden bedeutender. Dieses Szenario ist auf „digitale Partnerschaft auf Augenhöhe“ ausgerichtet. Es verbindet die Möglichkeiten der Digitalisierung mit den „Offline-Vorteilen“ des Großhandels im Bereich Beratung und Wissen. Für Unternehmen gibt es eine Gestaltungsoption mehr, der Zwang zum Ausbau des direkten Firm-to-Firm-Handels oder zur Nutzung von Plattformen entfällt.

In diesem Szenario dominieren weiterhin bilaterale Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und dem Großhandel als Intermediär. Die Transparenz nach außen bleibt niedrig und die Einbeziehung neuer Partner entsprechend schwierig. Das Modell des prozessoptimierten Großhandels ist nicht auf die Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle ausgerichtet, weil keine Funktionserweiterungen vorgesehen sind. Skaleneffekte sind nur begrenzt erreichbar. Das Szenario ist für Unternehmen insgesamt nur begrenzt interessant, weil es einige Kernvorteile von Plattformlösungen nicht bietet.

Systemkopf

Das Systemkopf-Szenario ist für die Unternehmen sehr interessant. Es bietet die Chance einer verstärkten Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen sowie zur Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle. Der Großhandel entwickelt sich zur „Quasi-Plattform“ für mehrere Unternehmen, kann zusätzliche Funktionen übernehmen und dabei seine Kernvorteile weiterhin einbringen. Für die Unternehmen verringert sich die Notwendigkeit nach Lösungen in der Logistik-Wertschöpfung zu suchen, die ohne den Großhandel auskommen oder zu stark auf Plattformen setzen. Der Vorteil gegenüber Marktplattformen besteht darin, dass diese Systemkopf-Lösungen geschlossene Geschäftsmodelle darstellen, bei denen Vertraulichkeit besser gewahrt werden kann. Das wiederum bietet Potenziale für eine vertiefte Zusammenarbeit und die Entwicklung hybrider Geschäftsmodellen.

Auch in diesem Szenario können die Unternehmen – ähnlich wie bei den Plattformen diskutiert – in Abhängigkeit des Systemkopfs geraten, denn dieser Systemkopf muss wie eine „Quasi-Plattform“ agieren. Die Unternehmen müssen die Frage beantworten, inwieweit sie in solche neuen Abhängigkeiten geraten wollen. Der Systemkopf Großhandel kann letztendlich nicht alle Vorteile von Marktplattformen bieten, denn es bleiben Geschäftsmodelle mit einer begrenzten Anzahl von Partnern. Wenn der Großhandel den gesamten Markt einbinden könnte, wäre er selbst eine Marktplattform und das wäre mit dem Geschäftsmodell Systemkopf nicht mehr vereinbar.

Tabelle 6-3: Bewertung der Szenarien aus Sicht der Unternehmen

| Szenario | Chancen | Risiken |
|--------------------------------------|---|--|
| Status quo | (+) Wichtige Kernfunktionen des GH (Beratung, Absatz und strategische Entlastung) bleiben erhalten und können weiterhin genutzt werden. (+) Funktionsübernahmen durch Unternehmen schrittweise und selektiv möglich (+) Erhöhung der eigenen WS-Anteile möglich | (-) keine Weiterentwicklung der Digitalisierung (-) Verzicht auf KI-basierte Methoden der Kunden- und Lieferanteneinbindung (-) Plattformen übernehmen die Funktionen des GH und bauen gegen die Interessen der Unternehmen Marktmacht auf |
| Direkter-Firm-to-Firm-Handel | (+) Direktkontakt ermöglicht effiziente, transparente und spezifizierte Aufgabenerfüllung (+) keine Abhängigkeit von Dritten (+) Chance auf Margengewinne (+) unternehmensexklusive Marktöffnungen (+) Funktionserweiterung möglich | (-) Verzicht auf Beratungskompetenz sowie Prozess- und Produktwissen des GH (-) hohe Kosten, Ressourcenbindung, eingeschränkte Flexibilität bei Selbsterbringung der Leistungen (-) Ablenkung vom Kernfokus und der Kernkompetenz der Unternehmen |
| Multi-Plattformwelt | (+) Höhere Preistransparenz (+) Skaleneffekte und größere Reichweiten (+) Zielgerichtete Erreichbarkeit durch hochskalierbare KI-basierte Systeme (+) Kostenvorteile beim Einkauf durch hohe Standardisierung (+) Sortimentsvielfalt | (-) Marktmacht der Plattformen (-) Margenverluste auf der Absatzseite (-) Zugriff auf das heutige Funktionsbündeln des GH könnte verloren gehen (-) kein Zugang zu den Vorteilen des GH (Beratung, System- und Produktwissen) mehr (-) Möglichkeiten von individuellen Lösungen sind eingeschränkt („alles von der Stange“) |
| E-Commerce | (+) höhere Effizienz in der Beschaffung (+) Transparenz verbessert sich | (-) keine Skaleneffekte (-) zu viele Unternehmensstandards sind Kostenfaktoren (-) keine Gesamtblick auf die Märkte |
| Prozessoptimierter Großhandel | (+) stärkere Digitalisierung über EDI-Kanäle (+) Weiterentwicklung zu „Digitalpartnerschaften“ auf Augenhöhe“ (+) kombinierbar mit Beratungskompetenz, weil GM weiterhin auf bilateralem Austausch beruht | (-) Transparenz nach außen niedrig (-) individuelle, bilaterale Lösung mit begrenzten Skaleneffekten (-) Einbeziehung Dritter Akteure schwierig (-) nicht auf hybride GM und Funktionserweiterungen ausgerichtet (-) keine vollständige Alternative zu Marktplattformen |
| Systemkopf | (+) tiefe und breite Digitalisierung / Automatisierung von Prozessen möglich (+) Quasi-Plattformen, weil Funktionen von mehreren Unternehmen genutzt werden können (+) Vertraulichkeit kann gewahrt und mit Plattform-Eigenschaften kombiniert werden (+) Funktionserweiterung für den GH und Einbindung der Beratungskompetenz sind Teil des GM (Kombination aller Stärken des GH stärkt die Unternehmen) (+) Hybride GM leichter realisierbar | (-) GH wird zur Quasi-Plattform und gewinnt an Marktmacht (-) Unternehmen können in Abhängigkeit geraten (-) Einbeziehung des gesamten Marktes (Kunden und Lieferanten) ist kaum möglich, weil es im Kern bei einem bilateralen GM bleibt (-) Zersplitterung der Märkte bleibt; KI-basierte Systeme können sich nicht voll entfalten. (-) keine vollständige Alternative zu Marktplattformen |

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bewertung der Szenarien aus der Sicht der Unternehmen hat ein ambivalentes Ergebnis, auf das kurz eingegangen werden soll:

- ▶ Die Notwendigkeit für Unternehmen zum Handeln ist umso ausgeprägter, je mehr der Großhandel im Status quo stecken bleibt und umso weniger er zum Systemkopf wird.
- ▶ Die Unternehmen werden keines der beschriebenen Szenarien als ausschließliche Entwicklungsperspektive begreifen, sondern sehr individuelle Lösungen entwickeln, bei denen der Großhandel und Plattformen eine Rolle spielen. Das hat die Diskussion der Chancen und Risiken gezeigt.

Sicherlich können Unternehmen bestimmte Teile der Leistungen einer Logistikkertschöpfungskette im direkten Austausch übernehmen. Für hoch spezifizierte Beschaffungen, die für ein Unternehmen maßgeschneidert gefertigt werden, gilt das sicherlich. Aber umso weniger spezifisch die Produkte und je mehr Unternehmen sie als Vorleistungen oder an mehrere Kunden verkaufen wollen, umso bedeutender werden Märkte, die diese Aufgaben für viele Unternehmen lösen. Genau diese Funktion übernimmt der Großhandel. Er bündelt Leistungen zu Problemlösungspaketen, die ein einzelnes Unternehmen nicht erbringen könnte. Dazu gehören insbesondere die Lagerhaltung, die Sortimentsgestaltung, die Produktveredelungen sowie eine Vielzahl von transaktionserleichternden Aufgaben im Bereich Markterschließung oder Finanzierung. Es ist zu vermuten, dass die anderen Akteure in der Wertschöpfungskette die Bedeutung des Großhandels nicht erkennen und deshalb nicht beantworten könnten, wer die Funktionen im Bereich Lagerhaltung oder Sortimentsgestaltung übernehmen könnte, wenn es den Großhandel nicht mehr gäbe. Sicherlich kämen sie bei einer Gesamtbewertung zu dem Ergebnis, dass sie nicht alle Funktionen übernehmen können und es am Ende spezialisierte Unternehmen geben muss, die diese Märkte organisieren.

Eine neuere Studie⁵³ bestätigt dies. Zu den Aufgaben mit steigender Bedeutung in der Zukunft gehören Beratung, Finanzierung, 24/7-Services, Markterschließungsaktivitäten und Trendforschung sowie Produktveredelungen. Ihre Bedeutung behalten in Zukunft die Funktionen in den Bereichen Logistik, Beratung, Versorgungssicherheit und Verfügbarkeit von Ansprechpartnern vor Ort.

Die heutigen Aufgaben des Großhandels könnten KI-basierte Plattformen übernehmen, die über Algorithmen diese Funktionen abbilden und die Akteure zusammenführen. Diese Technologien sind aber bei Weitem noch nicht so ausgereift, dass sie Großhandelsfunktionen und damit verbundene Marktbeziehungen abbilden könnten. Auch mittelfristig ist damit nicht zu rechnen. Das Großhandelsgeschäft lebt bis auf Weiteres von einer Kombination aus Fachwissen, persönlichen Kontakten, Beratungskompetenz und digitalisierten Prozessen. An dieser Stelle schließt sich auch der Kreis zu den obigen Ausführungen: Je besser es dem Großhandel gelingt, seine Prozesse zu digitalisieren und selbst zur Plattform zu werden, umso geringer ist das Risiko, das Geschäft an „algorithmische Systeme“ zu verlieren.

Es bleibt offen, ob die Unternehmen bei der Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Akteure in der Befragung die Vielfältigkeit und die Bündelfunktion des Großhandels bedacht haben. In dieser Studie kann das nicht beantwortet werden, denn dieser Aspekt wurde nicht vertieft. Für den Großhandel – insbesondere für den Verband und die Politik – eröffnet sich aber daraus eine Aufgabe. Sie müssen klarer und stärker kommunizieren, dass der Großhandel in seiner Bündelungs- und Pufferfunktion Aufgaben hat, die nicht oder kaum ersetzbar sind.

⁵³ Ibi research – B2B-E-Commerce 2020. Status quo, Erfahrungen und Ausblicke, Dezember 2019.

Es gibt in der Studie noch ein zweites ambivalentes Ergebnis:

- ▶ Insgesamt wurde erwartet, dass produkt- und prozessbegleitende Dienstleistungen an Bedeutung zunehmen und die Geschäftsmodelle hybrider werden. Das kann eine Chance für den Großhandel sein, wenn Dienstleistungen immer stärker als eigenständige Leistungen und als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb wahrgenommen werden. Service Innovations können – verkürzt gesprochen – neue Wachstumsmöglichkeiten erschließen.
- ▶ Die Studienergebnisse scheinen ein etwas anderes Bild zu zeichnen. Sowohl auf der Absatz- als auch auf der Beschaffungsseite wird dem Großhandel bei den Services eher eine abnehmende Bedeutung zugeordnet.

Eine Hypothese zur Erklärung dieser Ambivalenz ist, dass die Unternehmen aufgrund der steigenden Möglichkeiten der Digitalisierung damit rechnen, solche Services selbst oder mit spezialisierten Dienstleistern organisieren zu können, und den Großhandel eher als Partner bei den klassischen warenbezogenen Funktionen sehen. Das wiederum könnte damit zusammenhängen, dass viele Akteure den Großhandel als eher nicht digitalaffine Branche einordnen und ihm diese Aufgaben nicht zutrauen. Auch hier kann nur eine Doppelstrategie helfen: der Aufbau der eigenen Digitalisierungskompetenzen und eine breite Kommunikation des damit verbundenen modernen Leistungsprofils.

7 Schlussfolgerungen

Die Schlussfolgerungen aus der Studie ergeben sich direkt aus der Diskussion der Bedrohungs- und Chancen-Szenarien. Die externen Plattformen und die zunehmende Bedeutung von Direktgeschäften zwischen Unternehmen in der Logistik bleiben die zentralen Herausforderungen für den Großhandel. Der Ausbau des E-Commerce, die konsequente Prozessoptimierung durch Digitalisierung und Funktionserweiterungen in Richtung Systemkopf sind die Erfolg versprechenden Antworten darauf. Folgende Punkte sind wichtig:

Chancen auf allen Kanälen nutzen

Will der Großhandel auch in Zukunft systemrelevant bleiben und den möglichen Bedeutungsverlust abwehren, gelingt das nur mit einer breit angelegten Strategie, die auf alle Absatz- und Beschaffungskanäle gerichtet ist.

- ▶ *Klassischer Kanal:* Die Szenario-Rechnung geht von einem starken Rückgang des klassisch nicht digitalen Geschäftes aus. Aber – fast jedes fünfte Unternehmen (die Traditionalisten) misst dem Großhandel in Zukunft eine steigende Bedeutung zu. Diese Gruppe nutzt den Großhandel auf der Beschaffungs- und Absatzseite heute noch unterdurchschnittlich. Hier gibt es Marktchancen, weil diese Gruppe von Unternehmen der Hybridisierung der Geschäftsmodelle, der Digitalisierung und der Vernetzung sehr aufgeschlossen gegenübersteht. Sie sind damit auch offen für Funktionserweiterungen und damit, zumindest potenziell, Unterstützer einer Systemkopf-Strategie. Voraussetzung für die Realisierung dieser Chance ist sicherlich die Beibehaltung der hohen Beratungskompetenz und des überdurchschnittlichen Produktivitätswachstums des Großhandels. Zusammengefasst muss das Ziel darin bestehen, den im Basismodell geschätzten Rückgang des Marktanteils im klassischen Geschäft (-7,6 Prozent) deutlich zu reduzieren.
- ▶ *EDI:* Die Großhandelsunternehmen haben in der Befragung selbst angegeben, dass sie den EDI-Kanal, insbesondere im Bereich der Beschaffung, ausbauen wollen. Die angegebenen erwarteten Zuwächse reichen aber nicht aus, um gerade im Geschäft mit Unternehmen Kunden zu halten. Durch eine konsequente Digitalisierung (Szenario „prozessoptimierter Großhandel“) könnte dieser Anteil erhöht werden. Bislang ungenutztes Potenzial ist vorhanden. Zur Erinnerung: Nur knapp die Hälfte der Großhandelsunternehmen nutzt heute bei der Beschaffung den EDI-Kanal. Auf der Absatzseite ist es knapp jedes dritte Unternehmen.
- ▶ *E-Commerce:* Die Unternehmen des Großhandels geben in der Befragung selbst an, dass sie den E-Commerce-Kanal stärker als andere Unternehmen ausbauen wollen. Wenn sie diese Pläne umsetzen könnten, wären zumindest kleinere Zugewinne von Marktanteilen auf der Beschaffungsseite möglich. Auf der Absatzseite sind die Chancen noch deutlich höher. Die Großhandelsunternehmen wollen in fünf Jahren fast ein Fünftel ihres Absatzes über ihre E-Business-Kanäle organisieren – heute ist es ein Zehntel. Dieser Zuwachs ist deutlich höher, als ihn andere Branchen planen. Allerdings ist – wie bei der Diskussion der Szenarien angemerkt – zu beachten, dass E-Commerce als ergänzender Teil einer Strategie nützlich ist. Die Individualität der firmenspezifischen Lösungen setzt aber der Generierung von Skaleneffekten und damit diesem Geschäftsmodell enge Grenzen.
- ▶ *Plattformen:* Eine Beibehaltung der Bedeutung des Großhandels in Zukunft wird nur gelingen, wenn die Unternehmen der Branche im stärkeren Ausmaß selbst zu Marktplätzen werden und die

entsprechenden Funktionen anbieten. Das ist ein wesentlicher Teil der oben beschriebenen Systemkopf-Strategie.

Digitalisierung vorantreiben

Der Schlüssel zur Zukunft ist die Digitalisierung der Produkte und Dienstleistungen, der Prozesse und der Geschäftsmodelle. Hier hat der Großhandel Nachholbedarf und seine Geschäftspartner erwarten hier klare Fortschritte. Dabei geht es nicht um High-End-Anwendungen mit KI-basierten Algorithmen, sondern um die Verbesserung der Basisfunktion. Das Spektrum ist breit und umfasst viele Themen:

- ▶ *Data Readiness* (einfach: systematische Erfassung von Bestands- und Bewegungsdaten, Definition klarer Prozesse und Verantwortlichkeiten; fortgeschritten: automatisierte Erfassung und Verarbeitung von Bestands- und Bewegungsdaten; Bewertung von Daten und Integration in Geschäftsmodelle als werthaltige Ressourcen)
- ▶ *Informationssysteme* (einfach: Schnittstellen, Sensorik; fortgeschritten: echtzeitnahe, medienbruchfreie und passgenaue Bereitstellung von Informationen für jeden Arbeitsplatz und Prozess, Automatisierung von Prozessen)
- ▶ *Kompetenzen* (einfach: Computer-Grundfertigkeiten, Fähigkeit zum Bedienen digitaler Tools, fortgeschritten: Kenntnisse in den Bereichen Basis-IT-Administration, IT-Systemanpassung, Datenbeschaffung und Visualisierung, Programmierung und Softwareentwicklung sowie im Bereich der erweiterten Datenanalyse)
- ▶ *Tiefe der Integration*: (einfach: interne Prozesse; fortgeschritten: automatisierte Einbeziehung von Kunden und Lieferanten)
- ▶ *Digitale Tätigkeit* (einfach: Darstellung von Beständen und Ressourcen, Sichtbarmachung von Abläufen, Dokumentation von Prozessen, einfache Webshops; fortgeschritten: Tracking von Prozessen mit historischen Daten, Analyse von Wirkungszusammenhängen und Kundenbedarfen, Tracking von laufenden Prozessen, Prognose sich verändernder Rahmenbedingungen, KI-basierte Systeme zur autonomen Entscheidung)

Die meisten Unternehmen des Großhandels und anderer Branchen haben die ersten Schritte in der Digitalisierung getan und die „einfachen Dinge“ realisiert. Aber die große Mehrheit der Unternehmen hat die höheren digitalen Reifegrade noch nicht erreicht. Die Großhandelsunternehmen müssen konsequent die nächsten Schritte (wie oben beschrieben von „einfach“ nach „fortgeschritten“) gehen.

Beratungs- und Serviceangebote stärken

Der Großhandel kann den Herausforderungen der Plattformen oder der Unternehmen im Direkthandel nicht durch noch bessere Datentechnologien begegnen, sondern nur durch einen Ausbau der eigenen Beratungskompetenzen und Serviceangebote. Damit verbunden ist eine Aufgabenerweiterung. Das kann nur im Bereich neuer Dienstleistungen realisiert werden. Das Spektrum ist weit und reicht von der Wartung, Paket- oder Full-Service-Lösungen, Garantie von Servicelevels und Leistungsversprechen, Beratung, Markterschließung, Finanzierungen bis zur Sicherung der Lieferketten. Zu dieser Tertiarisierung des Leistungsangebotes, über die klassischen warenbezogenen Funktionen hinaus, gibt es keine wirkliche Alternative. Nur dort sind die Funktionserweiterungen möglich, wo die Voraussetzungen für eine Systemkopf-Strategie bestehen. Die entsprechenden Geschäftsmodelle und Produkte müssen entwickelt werden.

Arbeitsteilung mit Wettbewerbern akzeptieren

Bei zwei Typen von Vorleistungsgütern benötigen die Unternehmen keine Zwischenschaltung des Großhandels als Intermediär.

- ▶ Das sind zum einen Produkte, die speziell für Kunden gefertigt, maßgeschneidert angepasst oder in solchen Mengen benötigt werden, dass der Aufbau einer Firm-to-Firm-Logistik sich rechnet. Diese Produkttypen dominieren offensichtlich das Vorleistungsgeschäft. Rund drei Viertel der Vorleistungskäufe werden zwischen Unternehmen im Direktgeschäft abgewickelt. Die Digitalisierung, insbesondere die Nutzung der EDI-Kanäle, hat diesen Austausch in den letzten Jahren erleichtert. Die Digitalisierung ist deshalb nicht nur eine Chance für den Großhandel, sondern auch für die Organisation von Logistikketten ohne die Einschaltung des Großhandels. Das gelingt den Unternehmen umso eher, je mehr Logistikunternehmen etwa im Bereich der Lagerhaltung oder der Garantie von Just-in-time-Anlieferungen die Pufferfunktionen des Großhandels übernehmen können.
- ▶ Zum anderen ist zu beachten, dass es bei standardisierten und wenig erklärungsbedürftigen Produkten (sogenannten C-Waren) bereits heute möglich ist, ihre Eigenschaften datenbasiert zu beschreiben und die Beschaffungen vollautomatisch über algorithmische Systeme zu steuern. Dadurch sind Echtzeit-Preisvergleiche, E-Tendering-Verfahren und die Bildung von großen Einkaufsallianzen möglich. Diese Geschäftsmodelle sind durch Skaleneffekte und eine hohe Kosteneffizienz gekennzeichnet. Es ist zu erwarten, dass in diesem Bereich viele technologiestarke Plattformunternehmen entstehen werden und die Beschaffungsmärkte zumindest für diese C-Waren dominieren. Große Unternehmen mit entsprechend hohem Einkaufsvolumen werden diese Plattformfunktionen auch teilweise selbst aufbauen können. Kleinere Unternehmen müssen die Angebote von Dienstleistern in Anspruch nehmen.

Der Großhandel hat in diesen Märkten nur eine Chance, wenn er diese Technologien selbst beherrscht und anbietet. Größere Großhandelsunternehmen werden dazu die Kompetenzen und die entsprechend notwendige kritische Mindestgröße haben. Kleinere Großhandelsunternehmen können in Kooperationsmodellen versuchen, solche KI-basierten Beschaffungsplattformen zu entwickeln. Eine Marktchance werden sie aber realistisch nur dann haben, wenn sie diese technologischen Lösungen mit klassischen Funktionen – etwa der Lagerhaltung oder Sortimentsgestaltung – kombinieren.

Daraus folgen drei Ableitungen für den Großhandel:

- ▶ Der Großhandel der Zukunft wird nicht für alle Produkttypen der überlegene Beschaffungs- und Absatzkanal sein.
- ▶ Nur eine stärkere Digitalisierung des Großhandels reicht nicht aus – sie muss mit dem Digitalisierungstempo seiner Kunden zumindest mithalten.
- ▶ Der Großhandel muss selbst plattformbasierte Geschäftsmodelle entwickeln, wenn die Märkte im Bereich der standardisierten Produkte nicht verloren gehen sollen.

Gemeinsam eigene Standards setzen

Die Webshops und eigenen E-Business-Kanäle leiden oft an fehlenden Standards. Dadurch sind Skaleneffekte nur schwer erreichbar. Der Großhandel sollte eigene Standards für das E-Business-Geschäft entwickeln und sich an der Weiterentwicklung bestehender Standards, zusammen mit seinen Partnern, aktiv beteiligen. Gelingt das nicht, bleiben E-Business-Kanäle Insellösungen, die gerade größeren Plattformen wenig entgegensetzen können und deshalb als Gegenstrategie wenig interessant sind. Digitalisierung und Standards sind zwei Seiten derselben Medaille – ihre Entwicklung muss deshalb gleichzeitig forciert werden.

Geschäftsmodelle an Schlüsselfaktoren ausrichten

Zukunftsfähig sind nur die Unternehmen, die die Schlüsselfaktoren verstehen und sie entsprechend in ihren Geschäftsmodellen berücksichtigen. Diese Trends (unter anderem Digitalisierung,

Individualisierung, Tertiarisierung, Plattformen) sind allgemein bekannt, werden aber offensichtlich nicht nachhaltig genug berücksichtigt. Die Digitalisierung beispielsweise spielt bei der Formulierung von Unternehmensstrategien im Großhandel eine geringere Rolle als bei anderen Unternehmen. Auch die Beobachtung, dass die Erbringung hybrider Dienstleistungen eher nicht zu den Funktionen des Großhandels mit zunehmender Bedeutung gehört, könnte damit erklärt werden. Zu wenige Großhandelsunternehmen haben offensichtlich die Relevanz dieser Funktionen erfasst und die Entwicklung entsprechender Angebote vernachlässigt. Hier sind eine Aufklärungskampagne und ein Diskussionsprozess in der Branche notwendig, welche die Verbände zu einer ihrer Aufgaben machen könnten.

Eigene Stärken nicht vernachlässigen

Der Großhandel hat Stärken in den Bereichen Beratung, Lagerhaltung und Lieferfähigkeit, Bündelung von Servicefunktionen oder Kundenzugang. Die gründen alle auf der Professionalität der Mitarbeiter und der hohen Produktivität der Prozesse. Diese Stärken dürfen nicht vernachlässigt werden. Ausbildung, Weiterbildung und ständige Qualifizierung, insbesondere im Bereich der digitalen Kompetenzen, bilden dafür das Fundament. Downskilling-Strategien zur Kostensenkung sind nicht zu empfehlen. Die Fachkräftesicherung und ständige Verbesserung der Prozesseffizienz sind wichtige Bausteine eines zukunftsfähigen Großhandels.

Besser kommunizieren

Es gibt drei Themen, die die Branche besser kommunizieren sollte:

- ▶ Die große Diskrepanz zwischen der Eigen- und der Fremdeinschätzung der Bedeutung der Funktionen des Großhandels deutet daraufhin, dass viele Großhandelsunternehmen ihre Zukunftsüberlegungen „auf wackligem Grund“ bauen und selbstkritischer werden müssen. Dazu sollte ein brancheninterner Diskussionsprozess in Gang gesetzt werden.
- ▶ Die relativ zurückhaltende Einschätzung zur zukünftigen Bedeutung der produktbegleitenden Dienstleistungen durch die Kunden des Großhandels deutet darauf hin, dass sie dem Großhandel diese Aufgabe entweder nicht zutrauen oder nicht erkennen, dass sie dort erbracht werden kann. Hier ist eine bessere Kommunikation in der Branche notwendig, um auf die Chancen in diesen Märkten aufmerksam zu machen.
- ▶ Es ist zu vermuten, dass viele Unternehmen, die dem Großhandel in Zukunft eine sinkende Bedeutung bescheinigen, die Vielfältigkeit der Funktionen des Großhandels nicht erkennen. Die Frage, wer die Funktionen des Großhandels übernimmt, wenn er deutlich an Bedeutung verliert, wird offensichtlich nicht gestellt. Hier hat insbesondere der Verband eine Kommunikationsaufgabe, der den Geschäftspartnern, der Politik und der Öffentlichkeit versucht, die Systemrelevanz des Großhandels zu erklären.

Impressum

© 2020

IW Consult GmbH
Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
Tel.: +49 221 4981-758
www.iwconsult.de

Autoren

Dr. Karl Lichtblau
Lennart Bolwin

Bildnachweise
Titelseite: Fotolia



Landesverband Bayern
Großhandel · Außenhandel · Dienstleistungen e.V.

Hauptgeschäftsstelle München

Max-Joseph-Straße 5
80333 München
Telefon 089 54 59 37-0
Telefax 089 54 59 37-30
info@lgad.de

Geschäftsstelle Nürnberg

Sandstraße 29
90443 Nürnberg
Telefon 0911 20 31 80/81
Telefax 0911 22 16 37
nuernberg@lgad.de

www.lgad.de