

Sektoruntersuchung **GROSSHANDEL**

Strategisch in eine moderne
und digitale Geschäftswelt

in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte
und der Unternehmensberatung Roland Berger

Deloitte.

Roland
Berger 

 **BGA**
Bundesverband
Großhandel, Außenhandel,
Dienstleistungen e.V.

Impressum

Herausgeber

Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V. (BGA)

Verbändehaus Handel – Dienstleistung – Tourismus
Am Weidendamm 1A | 10117 Berlin
Telefon: 030 59009950 | Telefax: 030 590099-519
E-Mail: info@bga.de | Internet: www.bga.de

Ansprechpartner für inhaltliche Fragen der Studie

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Rosenheimer Platz 4 | 81669 München
Telefon: 089 29036 – 0 | Telefax: 089 29036 – 8108
E-Mail: kontakt@deloitte.de | Internet: www.deloitte.com/de

Andreas Maquet
089 29036 7262
amaquet@deloitte.de

Sebastian Greul
0211 8772 2803
sgreul@deloitte.de

Roland Berger GmbH

Sederanger 1 | 80538 München
Telefon: 089 9230-0 | Telefax: 089 9230-8202
E-Mail: info@rolandberger.com | Internet: www.rolandberger.com

Dr. Patrick Heinemann
0711 3275 7321
patrick.heinemann@rolandberger.com

Redaktion

Michael Alber

Gestaltung

Geraldine Lempart

Quellen

Umfrage, 2022

Bildnachweis

BGA-Bildarchiv

Sektoruntersuchung GROSSHANDEL

Strategisch in eine moderne und digitale Geschäftswelt

Inhalt

Vorwort.....	4
Einleitung.....	6
I. Strategische Handlungsanforderungen.....	7
II. Operative Handlungsanforderungen.....	10
III. Digitalisierung.....	13
IV. Ukraine-Krieg und seine Folgen.....	16
V. Ausblick.....	18

Ergänzende Informationen

Die Strukturuntersuchung erfolgte in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte GmbH, der Unternehmensberatung Roland Berger GmbH und dem Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V. Die dieser zugrunde liegende, gemeinsame Umfrage wurde im Zeitraum vom 2. bis 30. Mai 2022 durchgeführt. An der Umfrage konnten neben einem Pool an Unternehmen des Groß- und Außenhandels sowie der B2B-Dienstleistern Mitgliedsunternehmen aus den im BGA engagierten Branchen- und Fachverbänden sowie den Landes- und Regionalverbänden teilnehmen. Insgesamt wirkten rund 180 Unternehmen verschiedenster Rechtsformen und Unternehmensgrößen aus dem gesamten Bundesgebiet mit.

Anmerkung: Aufgrund der Rundung der Einzelergebnisse kann die Summe jeweils abweichen.

Berlin, im Dezember 2022



Vorwort

Klimawandel, Digitalisierung, Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg und drohende Teilung der Welt sind die großen Herausforderungen der zweitausendzwanziger Jahre. Sie verlangen Gesellschaft und Wirtschaft enorme Belastungen und hohe Flexibilität ab. Lieferketten müssen diversifiziert und neu ausgerichtet werden. Kostenbelastungen aus erhöhten Preisen für Rohstoffe, Vorprodukte und vor allem für Energie müssen aufgefangen und der Strukturwandel bewältigt werden.

Mit Blick auf die gewaltigen Herausforderungen hat der Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V. (BGA) gemeinsam mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte und der Unternehmensberatung Roland Berger eine Untersuchung des Strukturwandels im Großhandel und bei den B2B-Dienstleistern auf der Basis einer Unternehmensbefragung durchgeführt. Die Untersuchung zeigt den Unternehmen im Großhandel und den B2B-Dienstleistern aktuelle Entwicklungen und Trends auf und unterstützt dadurch die Entscheidungsfindung bei den internen Weichenstellungen für eine zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens.

Im Mittelpunkt stehen die strategischen Herausforderungen an die Unternehmen und die operativen betrieblichen Optimierungen und Anpassungen an das sich verändernde wirtschaftliche Umfeld. Zudem wirft die Strukturuntersuchung einen gesonderten Blick auf Digitalisierungstrends und die Folgen des Ukraine-Krieges im Großhandel. Diese Strukturanalyse bestätigt: Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Fundament erfolgreicher Unternehmen. Allerdings engt aktuell das Fehlen an verfügbaren Fachkräften die Entwicklungsmöglichkeiten ein.

Die Sicherung der Lieferkette wird zudem als zentrale strategische Herausforderung angesehen. Diese verlässlich, belastbar und nachhaltig zu gestalten ist Hauptaufgabe der operativen Geschäftstätigkeit in einer immer schneller und digitaler funktionierenden Geschäftswelt. Für den stationären Handel werden dabei nicht nur perspektivische Weichenstellungen für die Sicherung der Kerngeschäftsfelder bedeutender, sondern gerade auch eine stärkere digitale Ausrichtung in Beschaffung, Logistik, Vertrieb und damit verbundene Services. Der Aufbau einer digitalen Präsenz, wenn nicht gar eines Marktplatzes, gewinnt dabei noch an

Bedeutung.

Auch additive Dienstleistungen rund um den physischen Großhandel sind nach der Strukturuntersuchung ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Supply Chain-Management und Digitalisierung treiben Hand in Hand die Entwicklungen im Großhandel voran. Insbesondere in Folge der durch den Ukraine-Krieg angespannten oder gestörten Produktions- und Lieferprozesse gewinnen betriebliche Effizienzsteigerungen und Optimierungen beim Working Capital, in Logistik und Lagerhaltung weiter an Gewicht.

Der BGA dankt Deloitte und Roland Berger für die tiefgreifende und prägnante Analyse und deren Impulse für die Unternehmensführung, die die Strukturuntersuchung setzt. Allen Unternehmerinnen und Unternehmern sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gebührt besonderer Dank für ihre Teilnahme an der Umfrage, die diese repräsentative Strukturuntersuchung ermöglicht hat.

*Dr. Dirk Jandura,
Präsident Bundesverband Großhandel,
Außenhandel, Dienstleistungen e. V.*

Einleitung

Seit dem Frühjahr 2020 befindet sich die Weltgemeinschaft in einer Zeit der Unsicherheit und Volatilität. Die COVID-19 Pandemie und der russische Überfall auf die Ukraine, Digitalisierung und Nachhaltigkeit, eine veränderte Zinspolitik, erhöhte Inflation sowie steigende Rohstoff- und Energiepreise haben verschiedenste Geschäftsmodelle in den vergangenen zwei Jahren vor große Herausforderungen gestellt. So auch den Großhandel und die B2B-Dienstleistungen.

Die Sektoruntersuchung Großhandel liefert zunächst einen Lagebericht zu diesen veränderten Rahmenbedingungen und wendet anschließend den Blick auf die Zukunft der Branche. Welche Rolle wird die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte spielen? Inwieweit sollte die Stabilisierung globaler Lieferketten forciert werden? Welche Bedeutung kommt der Digitalisierung des Großhandels zu?

Rund 180 Unternehmerinnen und Unternehmer aus unterschiedlichen Sparten des deutschen Groß- und Außenhandels und der B2B-Dienstleistung haben mit ihrer Teilnahme an der vorliegenden Untersuchung dazu beigetragen, die komplexe Gemengelage zu sortieren und zukünftige Trends im Groß- und Außenhandel sowie der B2B-Dienstleistung zu bewerten.

Aus strategischer Sicht stellen die Stabilität von Lieferketten, die Digitalisierung und der Fachkräftemangel die wichtigsten Herausforderungen dar. Diese wirken sich auch im operativen Geschäft erschwerend auf den Großhandel und die B2B-Dienstleistungen aus.

Eine Sonderrolle nimmt dabei die Digitalisierung ein, die in der Studie gesondert betrachtet wird. Zuletzt zeigt sich, dass der russische Angriff auf die Ukraine bereits angespannte Lieferketten weiter unter Druck setzt.

In Summe bildet diese Studie die aktuelle Situation des Groß- und Außenhandels und der B2B-Dienstleistung ab. Dabei offenbart sie verschiedene Ansatzpunkte für Verbesserungen traditioneller Geschäftsmodelle und zeigt Unternehmerinnen und Unternehmern des Sektors primäre Handlungsfelder auf.

Kapitel I Strategische Herausforderungen

Fachkräftemangel, instabile Lieferketten und geringer Digitalisierungsgrad – Komplexe Herausforderungen im Großhandel und der B2B-Dienstleistungen

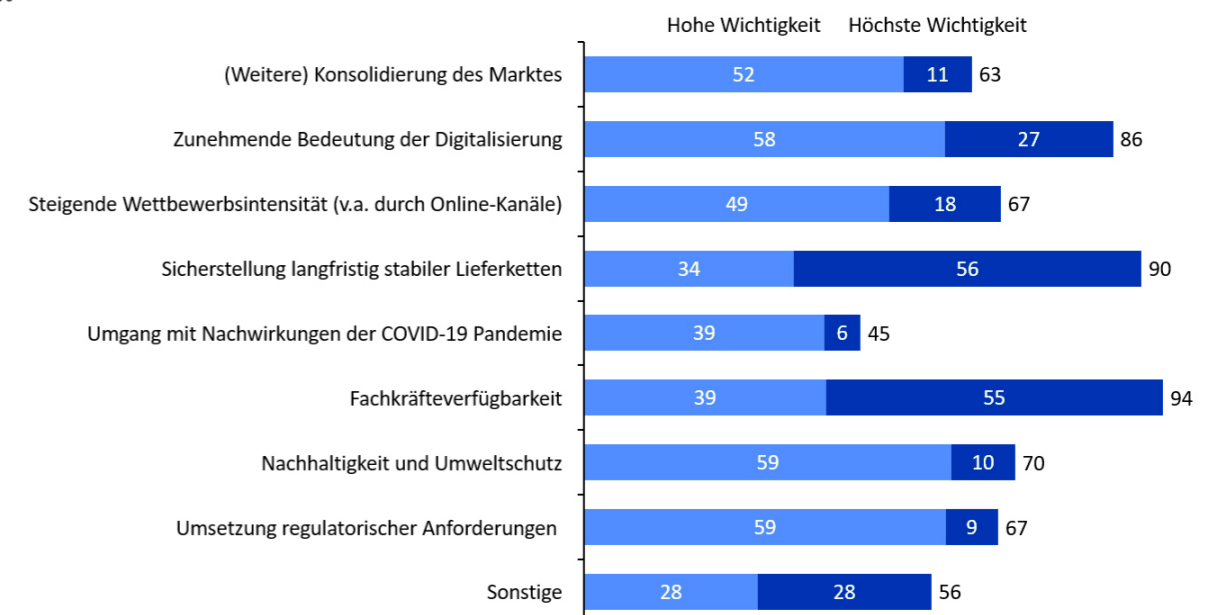
Aus strategischer Sicht treten insbesondere die Themen Fachkräftemangel, instabile Lieferketten und Digitalisierung in den Vordergrund (siehe Grafik 1.1). Nicht zuletzt, weil die COVID-19 Pandemie die Mitarbeiterverfügbarkeit stark eingeschränkt und zu deutlichen Lieferengpässen geführt hat.

Die Fachkräfteverfügbarkeit stellt aus Sicht der Befragten die wesentliche strategische Herausforderung dar. Diese Einschätzung ist bei kleineren Großhändlern am deutlichsten aus-

geprägt. Die Problemursache liegt nach Ansicht der Befragten in der Vergangenheit. Die ausreichende Aus- und Weiterbildung unter anderem von Sachbearbeitern, Logistikern und anderen Fachkräften wurde lange versäumt. Mittlerweile adressiert der Großhandel das Thema Fachkräftemangel jedoch verstärkt (siehe Grafik 1.2). Fast 80 Prozent der Befragten geben an, aktiv daran zu arbeiten, die Verfügbarkeit von Fachkräften sicherzustellen.

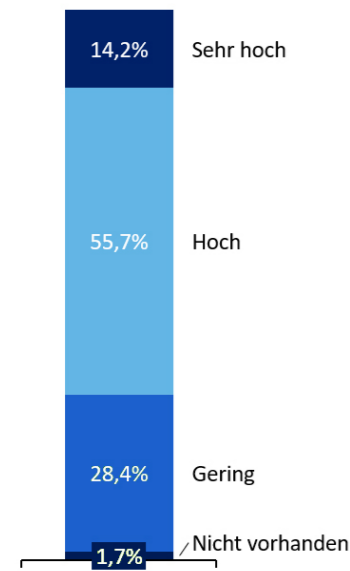
Grafik 1.1:

Welche strategischen Herausforderungen sehen Sie aktuell in Ihrer Branche?
%

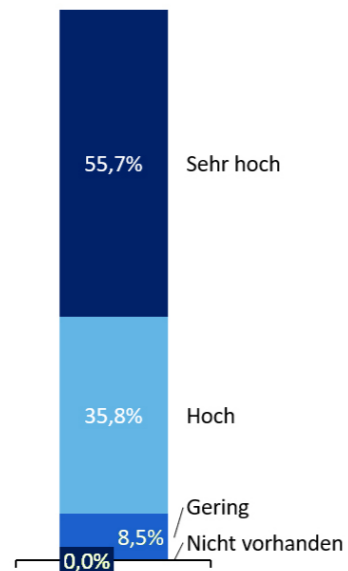


Grafik 1.2:

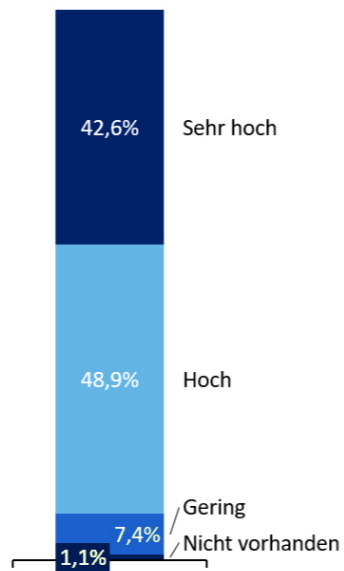
Wie stark empfinden Sie die Herausforderung durch weitere Konsolidierung in Ihrer Branche?



Wie stark empfinden Sie die Herausforderung durch den Fachkräftemangel in Ihrer Branche?



Wie stark empfinden Sie die Herausforderung durch instabile Lieferketten in Ihrer Branche?



An zweiter Stelle sehen 92 Prozent der Befragten in der Instabilität der Lieferketten eine hohe bis sehr hohe strategische Herausforderung. Dabei wird das Thema in den Bereichen Automotive und B2B-Dienstleistungen weniger angespannt beobachtet als im Rest des Großhandels, wie beispielsweise im baunahen oder im Konsumgütergroßhandel. Die Lieferketten jener Bereiche waren stark vom Rohstoffmangel betroffen. Der baunahe Großhandel verzeichnete insbesondere Lieferengpässe bei Holz, wohingegen der Konsumgütergroßhandel mit einem starken Mangel an Verpackungsmaterialien kämpfen musste.

Dennoch teilt nahezu die Hälfte der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer die Meinung, dass die Lieferketten ihrer Branche für die Zukunft lückenhaft aufgestellt sind. Die

Anpassung des Lieferkettengesetzes wird von Großhändlern und B2B-Dienstleistern mehrheitlich als größte regulatorische Herausforderung der näheren Zukunft gesehen und wird dafür sorgen, dass das Thema weiterhin auf der Tagesordnung bleibt.

Auch der zunehmende Druck, Lieferketten nachhaltig zu gestalten, wird die Branche weiterhin beschäftigen. So stufen aktuell fast zwei Drittel der Befragten die Priorität der Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz in der Unternehmensführung als hoch ein. Hierbei gilt es vor allem kleine Unternehmen zu unterstützen, die ihren Blick nach der Umfrage tendenziell noch wenig auf die damit verbundenen Herausforderungen für ihr Unternehmen richten.

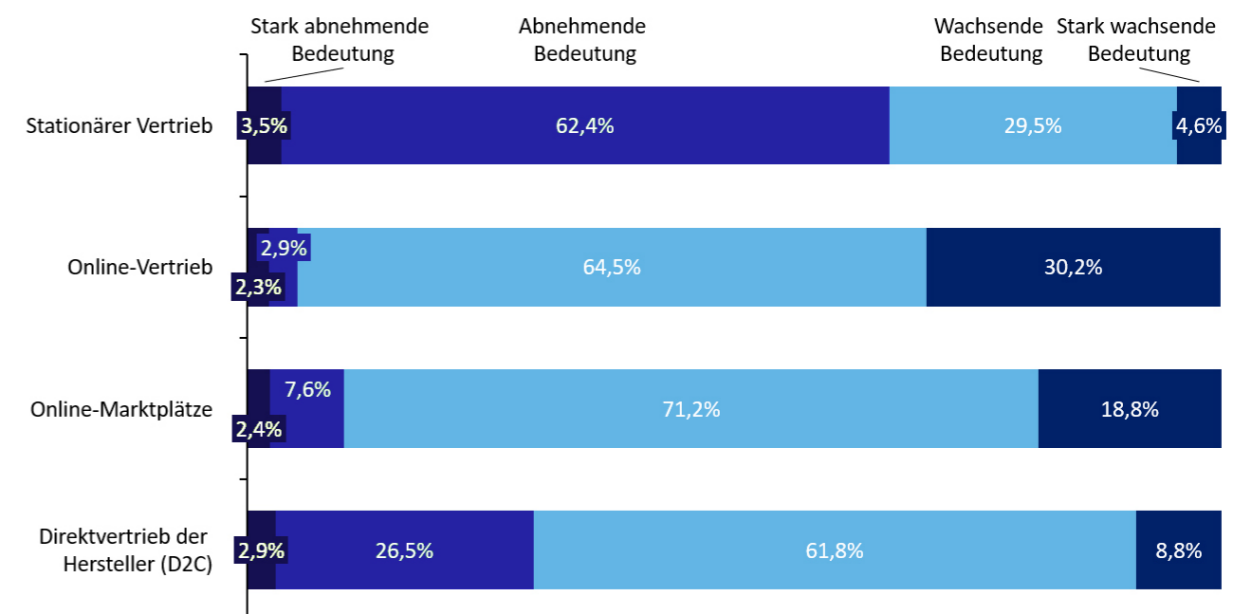
Die Digitalisierung bleibt eine wesentliche strategische Herausforderung des Großhandels und der B2B-Dienstleister. Rund 66 Prozent der Befragten sind sich einig, dass der stationäre Vertriebskanal von abnehmender Bedeutung sein wird.

Im Gegensatz dazu erwarten etwa 95 Prozent der Befragten eine wachsende Bedeutung des Online-Vertriebs. Das hieraus erwartete Wachstum wird von etwa 30 Prozent der Befragten als sehr stark eingeschätzt. Bei den B2B-Dienstleistern ist diese Erwartung am schwächsten ausgeprägt. Dies wird laut Experten weiterhin zum Verschwimmen der Grenzen zwischen den verschiedenen Wirtschaftsstufen beitragen, in dem andere Sektoren „klassische“ Aufgaben des Groß- und Außenhandels übernehmen. In diesem Kontext muss der Groß- und Außenhandel seine Rolle neu definieren.

Daher spielt das Angebot von Service- und Beratungsleistungen zukünftig für drei Viertel der Befragten eine hervorgehobene Rolle. Die Unternehmer und Unternehmerinnen des Großhandels und der B2B-Dienstleistungen müssen die Erkenntnisse der jüngeren Vergangenheit nutzen, langfristig wirksame Lösungsansätze zu den genannten Handlungsfeldern finden und die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Die gute Nachricht ist, dass nur ein geringer Bruchteil der Befragten die langfristige Rolle des Großhandels und der B2B-Dienstleistungen in Frage stellt und dass die Verbesserungspotenziale noch nicht ausgeschöpft sind.

Grafik 1.3:

Thema Vertriebskanäle: Wie wird sich die Bedeutung folgender Vertriebskanäle künftig verändern?



Kapitel II Operative Herausforderungen

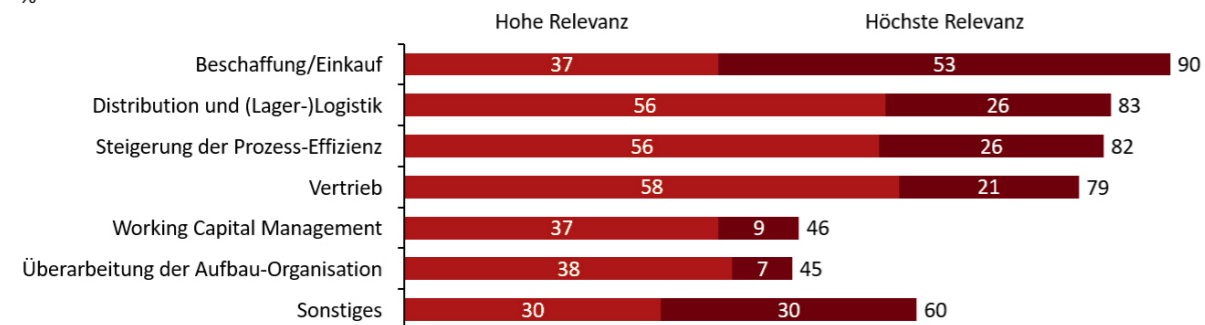
Krisen erhöhen den Optimierungsdruck. Planbarkeit wird insbesondere bei Beschaffung und Einkauf zum „Wunschdenken“

Operativ stehen die Unternehmen des Großhandels vor signifikanten Herausforderungen, wobei die COVID-19-Pandemie bereits teilweise zu neuen Prioritäten geführt hat. Manche Unternehmen des Sektors haben die Krisenzeit genutzt, um operative Optimierungen anzugehen, anderen fehlten hierfür zeitliche und finanzielle Ressourcen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Ausgangsposition des Sektors unter den aktuellen Rahmenbedingungen insgesamt sehr unterschiedlich dar.

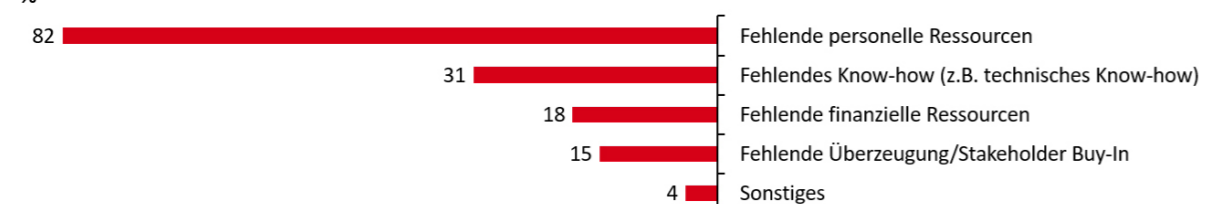
In unserer Befragung sehen die Unternehmen den Bereich Beschaffung/Einkauf als die bestimmende operative Herausforderung (siehe Grafik 2.1). Die Händler sehen sich in einer Phase, in der sich „operative Störungen“ addieren, wie beispielsweise Reibungen in internationalen Lieferketten, Personalmangel in der Abfertigung und in der Logistik, sowie Stillstände an den Häfen. Folglich stehen die Supply Chains der Unternehmen unter starkem Druck. Alles in allem ist die Beschaffung deutlich weniger planbar geworden. Eine Mehrheit der Befragten sieht Potenziale für Effizienzsteigerungen im Bereich Einkauf (siehe Grafik 2.1).

Grafik 2.1:

In welchen Bereichen sehen Sie aktuell die wesentlichen operativen Herausforderungen Ihrer Branche?

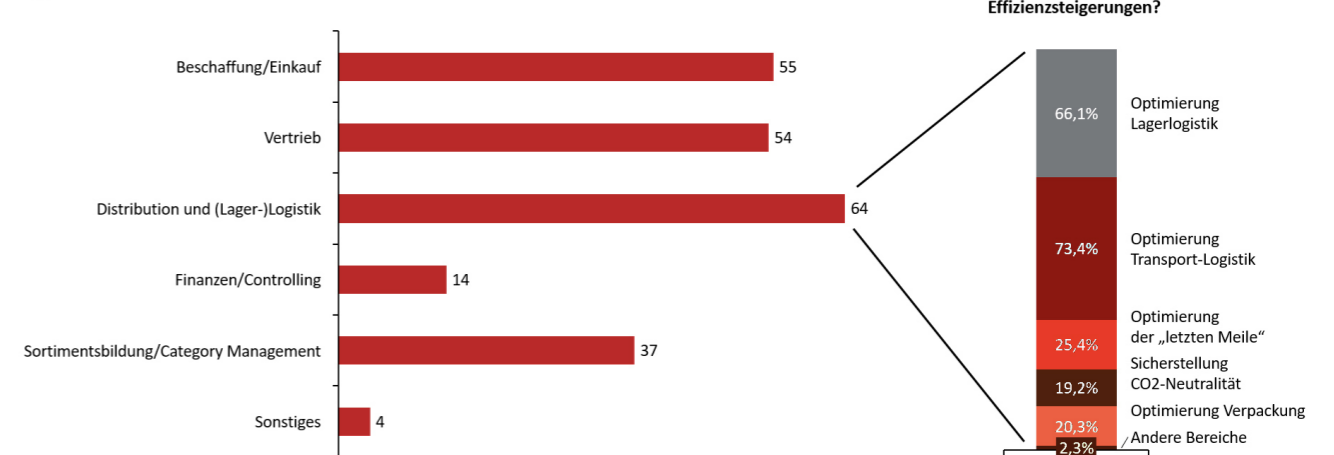


Welche Hindernisse stehen Ihnen bei der Adressierung der genannten Herausforderungen in Ihrer Branche im Weg?



Grafik 2.2:

Bei welchen Prozessen sehen Sie das größte Potenzial für Effizienzsteigerungen?



Neben dem Einkauf sehen die Befragten die Themen Distribution und (Lager-) Logistik als wesentliche operative Herausforderungen. Aufgeschobene Optimierungsprojekte lassen in diesen Bereichen hohe Potenziale für Effizienzsteigerungen vermuten. (s. Grafik 2.2).

So ist die Optimierung des Working Capitals und hier insbesondere die Optimierung der Vorratsbestände seit jeher ein wesentliches operatives Thema im Groß- und Außenhandel. Gerade in der aktuellen, sehr komplexen Krisensituation mit den daraus resultierenden Störungen der Lieferketten und stark volatilen Preisen erfordert eine Optimierung der Bestände jedoch Fingerspitzengefühl und ist gegebenenfalls der Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit untergeordnet.

Weniger als 16 Prozent der Befragten gaben dabei an, in den letzten drei Jahren eine Optimierung des Working Capital Managements vorgenommen zu haben. Angesprochen auf die Fra-

ge nach Maßnahmen im Bestandsmanagement lauten typische Antworten der Befragten: „Wir bestellen eher etwas mehr“ oder „Ware wird maximal bevorratet“. Diese Priorisierung ist vor dem Hintergrund der aktuellen Lage nachvollziehbar. Wesentlich wird es jedoch sein, den richtigen Zeitpunkt zu identifizieren, zu dem die Bestandsgrößen und -steuerung wieder auf den „Normalmodus“ umgestellt werden müssen.

Für 83 Prozent der Befragten ist der starke Anstieg der Einkaufspreise eine der wesentlichen operativen Herausforderungen des Sektors. Den Druck auf der Einkaufsseite abfedernd wirkt die Tatsache, dass die gestiegenen Preise überwiegend an die Kunden weitergegeben werden können. Bei 53 Prozent der Befragten war und ist dies vollständig möglich, bei 46 Prozent zumindest teilweise. Höhere Lagerbestände werden somit bewusst in Kauf genommen, um von Arbitrage zu profitieren und um überhaupt lieferfähig zu sein.

Rechtzeitige Preistransparenz gegenüber Kunden ist dabei für eine überwiegende Mehrheit selbstverständlich. Das Pricing und die entsprechende Kommunikation wird eine weitere Professionalisierung und auch Sensibilität erfordern.

Während die operativen Herausforderungen des Sektors klar umrissen sind, sehen die Unternehmen des Groß- und Außenhandels wesentliche Hindernisse bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmenprogramme. Fehlende Fachkräfte werden mit überwältigender Mehrheit (82 Prozent) als größtes Problem genannt. Danach folgen fehlendes Knowhow in der bestehenden Mitarbeiterschaft (31 Prozent), fehlende finanzielle Ausstattung (18 Prozent) bzw. fehlendes Commitment der Belegschaft (15 Prozent) (s. Grafik 2.1).

Geeignetes Personal zu finden, um die immer komplexer werdenden Herausforderungen anzugehen, wird immer schwieriger. Potenzielle Kandidaten sind anspruchsvoll und erwarten neben einer fairen Vergütung auch nicht-monetäre Anreize wie zum Beispiel eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten. „Materialengpässe sind bei weitem nicht so relevant wie Fachkräfteengpässe“ sagt ein Interviewpartner. Hier liegt sicherlich eine wesentliche Aufgabe für den Sektor als Ganzes: Entscheidend ist es, den Groß- und Außenhandel als Ziel-Branche für Bewerber attraktiv zu gestalten, sei es durch ein

spannendes Aufgabenspektrum in einem sich wandelnden Marktumfeld, durch eine adäquate Entlohnung, sowie auch durch die entsprechend geforderte Flexibilität auf Seiten der Arbeitgeber hinsichtlich der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen.

Insgesamt befindet sich der Sektor in einer angespannten Situation, die die Anforderungen an das Management erhöhen. Faktoren wie z. B. eine ausreichende, risikoorientierte Liquiditätsausstattung, Kostendisziplin, die Einrichtung von „Frühwarnsystemen“, hohe Flexibilität, die Umsetzung prioritärer Optimierungsmaßnahmen und, wie bereits erwähnt, eine sehr sorgfältige Beobachtung der Beschaffungs- und Absatzmärkte können für die zukünftige Entwicklung von entscheidender Bedeutung sein.

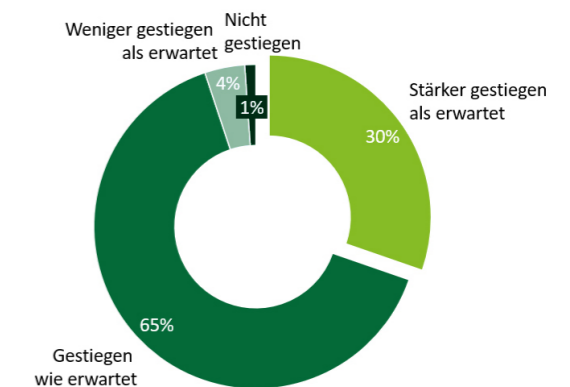
Kapitel III Digitalisierung

Im Jahr 2016 wurde die Studie „Digitale Transformation des Großhandels“ veröffentlicht. 94 Prozent der befragten Unternehmen waren damals der Meinung, dass die Digitalisierung den Wandel im Großhandel vorantreibt. Vor dem Hintergrund der aktuellen disruptiven Marktereignisse wie COVID-19 Pandemie, Lieferkettenstörungen etc. ist dies Anlass genug, nach sechs Jahren für einen Abgleich noch einmal nachzufassen, wie sich die Herausforderungen der Digitalisierung heute darstellen.

Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen sagt heute, dass sie die Digitalisierung richtig eingeschätzt haben und dass die Bedeutung des Themas in ihrem Unternehmen wie erwartet gestiegen sei (s. Grafik 3.1). Zahlreiche Unternehmen wurden jedoch von der Geschwindigkeit überrascht. Für sie ist die Bedeutung des Themas im Unternehmen stärker gestiegen als erwartet. Dies liegt teilweise auch daran, dass das Thema nun stärker von der Theorie in die Praxis überführt wurde: „Jetzt haben wir konkretere Vorstellungen, was Digitalisierung kann“ sagt ein Befragter. Zudem scheinen die Ergebnisse nun auch besser erkennbar zu sein. Diese sind überwiegend gut: 92 Prozent der Befragten bewerten den Erfolg ihrer wesentlichen Digitalisierungsinitiativen - hinsichtlich Prozesseffizienz und -kosten - als positiv oder sogar sehr positiv.

Grafik 3.1:

Wie hat sich die Bedeutung des Themas Digitalisierung in den letzten Jahren in Ihrem Unternehmen entwickelt?



In den letzten Jahren hat ein überwiegender Teil der Befragten bereits Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt: 59 Prozent digitalisierten Prozesse im Vertrieb, 56 Prozent in Einkauf und Beschaffung, 54 Prozent in Finanzen und Controlling sowie 51 Prozent in Distribution und Logistik. Gleichzeitig bleibt viel zu tun: 42 Prozent der Befragten wollen in den kommenden 1 bis 2 Jahren Prozesse im Vertrieb digitalisieren, 36 Prozent in der Distribution und 33 Prozent in Einkauf und Beschaffung. Dies passt zum Bild eines kontinuierlichen Digitalisierungsprozesses (s. Grafik 3.2).

Die aktuelle Befragung zeigt auch, dass sich bei der „Digitalisierungs-Agenda“ hinsichtlich Relevanz und Themenspektrum Verschiebungen seit 2016 ergeben haben.

Beispiele hierfür sind die Automatisierung der Abwicklung, Auftrags- und Bestellabwicklung, Cyber Security sowie perspektivisch auch die Preisgestaltung mit Künstlicher Intelligenz. Viele Unternehmen, die nun Digitalisierungsprogramme umgesetzt haben, haben vorher bereits die relevanten operativen Kernprozesse optimiert. 61 Prozent geben an, vor dem Beginn eines Digitalisierungs-Programms zuerst operativen Optimierungsbedarf identifiziert und umgesetzt zu haben. Nur 11 Prozent haben dies nicht getan.

Auch bei der Umsetzung der Digitalisierungsinitiativen konnten die Unternehmen wertvolle Erfahrungen sammeln. Ein Aspekt kristallisiert sich dabei besonders heraus: Digitalisierung ist Managementaufgabe. „Die Geschäftsführung muss sich um Digitalisierung vollinhaltlich kümmern, das betrifft alle Prozesse und Stufen im Unternehmen.“ sagte uns ein Interviewpartner. 44 Prozent der Befragten geben an, Digitalisierung in Top-Management Prozesse und Entscheidungen auf CEO/CDO Ebene umzusetzen. 54 Prozent der Befragten gaben zudem an, Kompetenzen im Bereich Digitalisierung in einer eigenen Subfunktion zu bündeln.

Bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen ist es wichtig, die eigenen Mitarbeiter „mitzunehmen“. 96 Prozent der Befragten sehen die Einbindung und Motivation der Mitarbeiter bei der Konzeption und Umset-

zung von Digitalisierungsmaßnahmen als positiv bzw. sehr positiv. Gleichzeitig kann der Umfrage auch der Hinweis entnommen werden, dass manche Mitarbeiter auch frustriert seien: Zeit- und Arbeitsdruck steigen generell, und dies auch durch digitale Arbeitsmittel und Medien. Somit sei es eine wichtige Aufgabe der Arbeitgeber, hier auch das „Buy-in“ der Mitarbeiter zu bekommen und aufrecht zu erhalten. Auch hier ist der oben erwähnte Wettbewerb um Fachkräfte und der entsprechende Ausbildungsgrad der bestehenden Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor, wenn nicht sogar der Entscheidende.

Was Lieferanten und Kunden angeht, sehen 86 Prozent der Befragten deren Einbindung in Digitalisierungsmaßnahmen als positiv bzw. sehr positiv. In Bezug auf externe Dienstleister ist das Echo geteilter. Insgesamt beurteilen noch 76 Prozent der Befragten deren Einbindung in Digitalisierungsmaßnahmen als positiv bzw. sehr positiv. Befragte sehen diese insbesondere in einer Rolle als „Sparings-Partner, die bei der Umsetzung helfen können.“

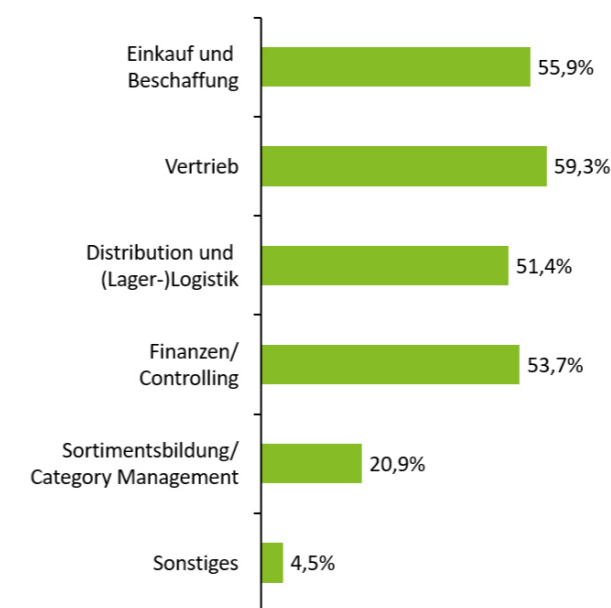
In einem Aspekt stimmen viele Befragte weitestgehend überein: Eine Kundenbeziehung im Handel lässt sich nicht vollständig digitalisieren. Viele Kunden wollen den direkten Kontakt und entsprechend auch direkte Beratung mit Mitarbeitern.

So stehen die befragten Unternehmen auch dem Aufbau digitaler Marktplätze kritisch gegenüber. Nur für 17 Prozent der Interviewpartner spielen Marktplätze zukünftig eine Rolle, 45 Prozent geben zumindest an, Marktplätze zu untersuchen. Ein Befragter macht es deutlich: „Marktplätze setzen sich bei uns nicht durch“ – Transaktionen ließen sich digitalisieren, die Beratung in Zeiten

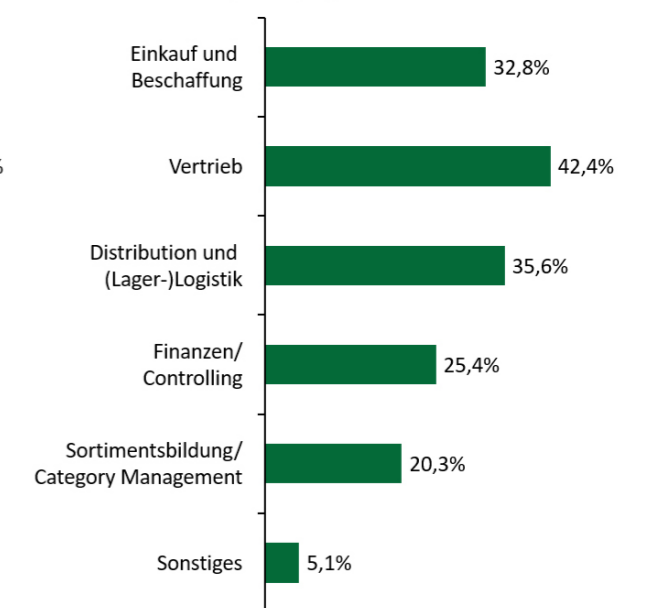
der Unsicherheit aber nicht. In dieser spezifischen Dienstleistung liegt – auch aus strategischer Sicht – eine entscheidende Kernkompetenz der Unternehmen des Groß- und Außenhandels. Denn Digitalisierung macht die Differenzierung im Wettbewerb perspektivisch schwieriger: Tools, Ansätze und Prozesse werden mehr oder weniger zu „Commodities“ und sind entsprechend bei allen Händlern zumindest ähnlich. Hier ist es bereits heute wesentliche Aufgabe der Unternehmen des Groß- und Außenhandels, sich im Wettbewerbumfeld Alleinstellungsmerkmale zu erarbeiten.

Grafik 3.2:

Welche Kernprozesse wurden in den letzten drei Jahren bereits digitalisiert?



Welche Kernprozesse sollen in den kommenden 1-2 Jahren in Ihrem Unternehmen (weiter) digitalisiert werden?



Kapitel IV

Ukraine-Krieg und seine Folgen

Krieg in der Ukraine als zusätzlicher Krisenverstärker

Der russische Angriff auf die Ukraine verstärkt die genannten Herausforderungen für Unternehmen des Groß- und Außenhandels (s. Grafik 4.1). Obwohl lediglich 27 Prozent der Teilnehmer unserer Befragung angeben, bei Kriegsausbruch Geschäftsbeziehungen mit Russland oder der Ukraine geführt zu haben, erhöhen sich die Unsicherheiten für weite Teile des Sektors.

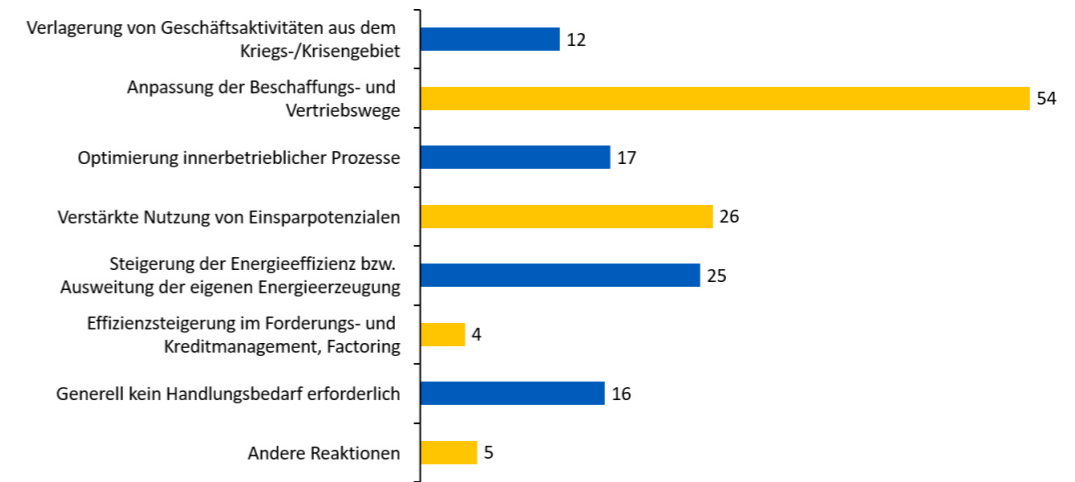
Eine Mehrzahl der Befragten gaben an, dass ihr Geschäft durch den Krieg betroffen sei (s. Grafik 4.1) – insbesondere im Hinblick auf steigende Einkaufspreise und Kosten in Anbetracht der Energiekrise.

Die befragten Unternehmen reagieren mit vielfältigen Maßnahmen auf die Herausforderungen aus dem Ukraine-Krieg (s. Grafik 4.2).

Hierbei werden am häufigsten die Umstellung von Beschaffung und Einkauf, eine stärkere Nutzung potenzieller Einsparpotentiale sowie ein energieeffizienteres Wirtschaften genannt.

Die Untersuchung zeigt weiterhin, dass unternehmerische bzw. operative Maßnahmen zur Bewältigung der Auswirkungen des Ukraine Krieges als nicht ausreichend erachtet werden (37 Prozent der Unternehmen). Diese Unternehmen wünschen sich eine politische Flankierung oder Unterstützung, um die Auswirkungen des Ukraine-Krieges wirtschaftlich zu bewältigen (s. Grafik 4.3). Als sinnvoll werden hier finanzielle Anreize für Investitionen in Maßnahmen der Energieeffizienz und -erzeugung gesehen, Entlastungen bei Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen sowie ein Abbau von Bürokratie und Beschleunigung von Genehmigungsverfahren.

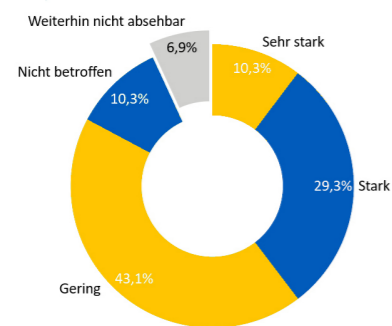
Grafik 4.2:
Wie reagiert Ihr Unternehmen strategisch auf die Herausforderungen aus dem Ukraine-Krieg?
%



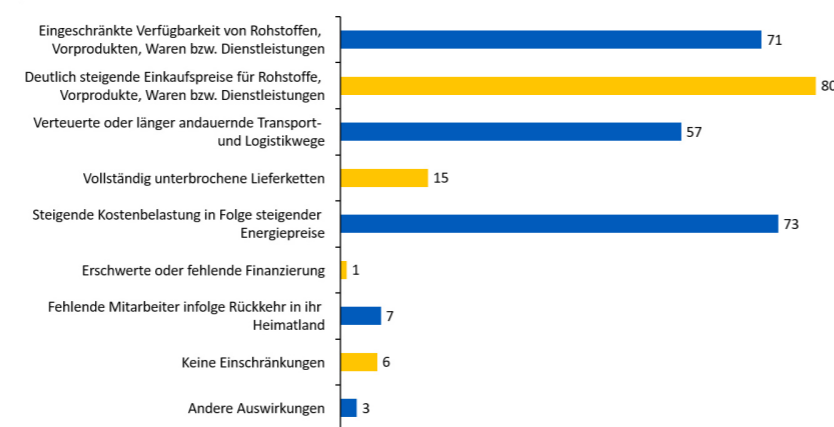
Da ein Ende des Krieges und die sich daraus für den Sektor ergebenden Konsequenzen nicht absehbar sind, handelt es sich bei den ausgeführten Befragungsergebnissen um eine Momentaufnahme. Es besteht das Risiko, dass sich die Auswirkungen auf den Groß- und Außenhandel bei längerem Andauern der kriegerischen

Auseinandersetzung zwischen Russland und der Ukraine weiter verschärfen. Dementsprechend müssen sich die Unternehmen vermutlich sowohl beschaffungs- als auch marktseitig auf stark volatile Marktgegebenheiten und hohe Risiken bei der Geschäftsplanung einstellen.

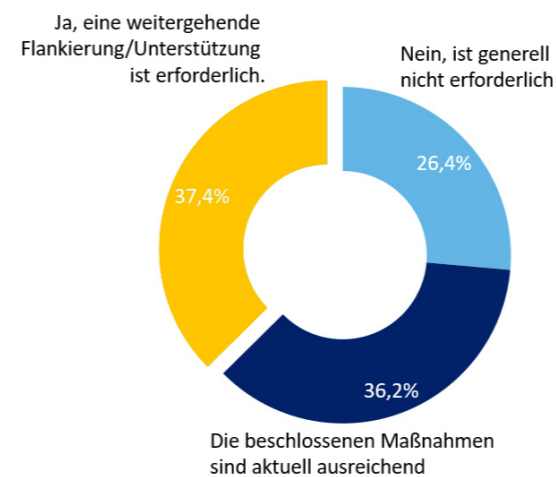
Grafik 4.1:
Wie stark ist Ihre Geschäftstätigkeit durch den Ukraine-Krieg betroffen?



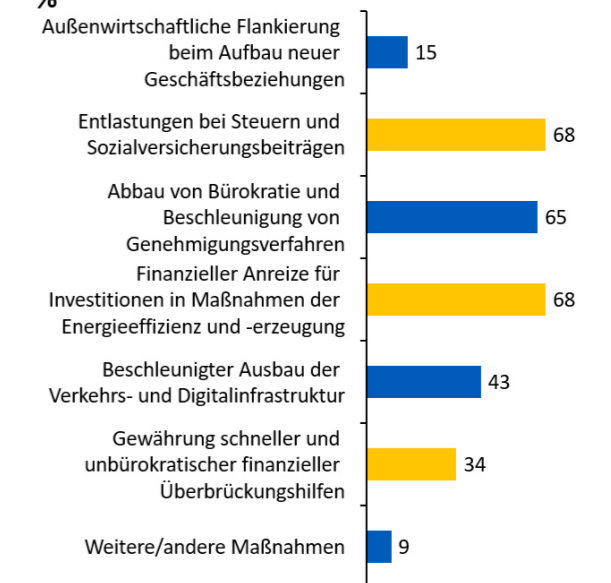
Mit welchen Folgen des Ukraine-Krieges sieht sich Ihr Unternehmen aktuell besonders stark konfrontiert?
%



Grafik 4.3:
Erwarten Sie eine politische Flankierung / Unterstützung, um die Auswirkungen des Ukraine-Krieges wirtschaftlich zu bewältigen?



Wenn Ja: Eine weitergehende Flankierung/Unterstützung ist erforderlich mit Blick auf:
%



V. Ausblick

Das Geschäftsumfeld für die Unternehmen des Groß- und Außenhandels steht in einem tiefgreifenden Umbruch. Wandel bleibt Konstanz im Handel. Konnten sich die Unternehmen in den vergangenen Jahren mit ihren klassischen Handelsgeschäften eine gute Marktposition auf heimischen und internationalen Märkten aufbauen, zeigt die Sektoruntersuchung, dass die Groß- und Außenhändler in der aktuellen Phase multipler Herausforderungen erkennen, schneller, digitaler und flexibler werden zu müssen. Die 138.000 Groß- und Außenhändler, die mit ihren rund zwei Millionen Beschäftigten im Jahr 2022 Umsätze in Höhe von 1.700 Milliarden Euro erwirtschaftet haben, sind Drehscheibe und Logistiker von Herstellern und Importeuren über Handwerk bis hin zu Einzelhandel, Hotellerie und Gastronomie sowie weiteren Wirtschaftssektoren.

Der Handel mit Gütern ist eine zentrale Säule der Wirtschaftsstruktur in Deutschland und wird dies auch weiterhin bleiben. Geschäftsmodelle und -prozesse werden sich jedoch weiter verändern. Vorausschauend handelnde Unternehmen sind gut beraten, ihre Stärken und Schwächen eingehend zu analysieren und hierauf aufbauend Strategien zu entwickeln und operative Maßnahmen vorzunehmen, um ihre Marktposition in einem sich ändernden Geschäftsumfeld

zu erhalten und zu stärken. Neben Dienstleistungen wie Beratung und Finanzierung stehen innerbetriebliche Optimierungen beim Working Capital auf der Agenda. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, von Beschaffung, Lagerung und Vertrieb, von Transport und Logistik wird die Modernisierung der Administration ergänzen. Die Ausrichtung von Anforderungen der Nachhaltigkeit kann zudem ein wichtiger Wettbewerbsvorteil werden.

Entscheidend für die Fortentwicklung des Groß- und Außenhandels wird die Sicherung der Versorgung mit Rohstoffen, Vorleistungen und anderen Gütern und somit die Bewältigung aktueller Engpässe und erhöhter Kosten bei der Versorgung von Wirtschaft und Verbrauchern sein. Die Reduktion von Abhängigkeiten, insbesondere durch Diversifikation und Digitalisierung, wird ein wichtiger Schritt zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sein. Über allem steht jedoch die langfristige Sicherung der benötigten Arbeits- und Fachkräfte. Um die vielfältigen Herausforderungen zu meistern, bedarf es einer perspektivischen Personalpolitik, in deren Mittelpunkt Aus- und Fortbildung zur beruflichen Fortentwicklung von Know-How im Groß- und Außenhandel steht.