



# Der Großhandel in Bayern

Marktstruktur und Digitalisierung

---

Auftraggeber  
der Studie:

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie  
Prinzregentenstraße 28 | 80538 München  
Postanschrift 80525 München  
Telefon 089 2162-0  
Telefax 089 2162-2760  
poststelle@stmwi.bayern.de  
www.stmwi.bayern.de

Autoren:  
Verantwortlicher  
im Ministerium:

Dr. Heiko Wrobel | Alexander Köhler | Estella Cäsar  
MR Franz Müller



Sehr geehrte Damen und Herren,

es ist uns eine außerordentliche Freude, Ihnen die Studie „Der Großhandel in Bayern. Marktstruktur und Digitalisierung“, vorstellen zu dürfen. Diese Publikation wirft einen detaillierten Blick auf die dynamische Marktstruktur des Großhandels in Bayern und beleuchtet gleichzeitig die fortschreitende Digitalisierung, die den Wirtschaftssektor maßgeblich prägt. Sie setzt zudem bundesweit Maßstäbe, da sie seit vielen Jahren die einzige Veröffentlichung ist, die sich mit der Wirtschaftsstufe Großhandel beschäftigt.

Bayern, als wirtschaftliches Herzstück Deutschlands, zeichnet sich durch eine facettenreiche Wirtschaftslandschaft aus. Der Großhandel spielt hierbei eine Schlüsselrolle, indem er nicht nur als Bindeglied zwischen Industrie, Handwerk und Einzelhandel sowie In- und Ausland fungiert, sondern auch als Innovationsmotor für zukunftsorientierte Wirtschaftsstrukturen.

In dieser Broschüre erfahren Sie nicht nur etwas über die traditionellen Strukturen des bayerischen Großhandels, sondern auch darüber, wie die Digitalisierung die Branche verändert und vorantreibt. Wir stehen inmitten einer neuen Ära, in der innovative Technologien unsere Art und Weise, Geschäfte zu tätigen, revolutionieren. Der Großhandel in Bayern ist darauf vorbereitet und setzt mutig auf digitale Lösungen, um den Herausforderungen der modernen Wirtschaft gerecht zu werden.

Ein besonderer Dank gebührt all den Unternehmen, Experten und Organisationen, die durch ihre Mitwirkung einen wertvollen Beitrag zu dieser Broschüre geleistet haben. Ihre Einblicke und Erkenntnisse ermöglichen es, die Komplexität des Großhandels in Bayern besser zu verstehen und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

Wir laden Sie herzlich ein, sich auf eine informative Reise durch die Welt des bayerischen Großhandels zu begeben. Möge diese Broschüre nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch als Anstoß dienen, die Chancen der Digitalisierung im Großhandelssektor zu erkennen und zu nutzen.

Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen,

**Hubert Aiwanger, MdL**

Bayerischer Staatsminister für  
Wirtschaft, Landesentwicklung  
und Energie

**Tobias Gotthardt, MdL**

Staatssekretär im  
Bayerischen Staatsministerium  
für Wirtschaft, Landesentwicklung  
und Energie

---

---

---



### **Groß- und Außenhandel in Bayern – Drehscheibe der Wirtschaft**

Die Markt- und Strukturdaten der Wirtschaftsstufe Groß- und Außenhandel in Bayern wieder auf einen aktuellen Kenntnisstand zu bringen, war ein Ziel der von uns initiierten Studie „Der Großhandel in Bayern – Marktstrukturen und Digitalisierung“. Nur mit einer fundierten Datenbasis können wir die enorme Bedeutung unserer Wirtschaftsstufe innerhalb der internationalen Wertschöpfungsketten für uns selbst, aber auch in der Öffentlichkeit bewusst machen.

Als intermediärer Handel ist unsere Wirtschaftsstufe integraler Bestandteil unternehmens- und regionenübergreifender Wertschöpfungsketten. Mittelständisch geprägt versorgen unsere Unternehmen in einem engmaschig geknüpften und flexiblen Netz unsere hochentwickelte Volkswirtschaft mit Waren und Dienstleistungen und sind so Garant für die hohe Leistungsfähigkeit des Mittelstands. Sie sichern damit die Wettbewerbsfähigkeit von Industrie und Handwerk und sorgen über den Einzelhandel für Versorgungsvielfalt und -sicherheit beim Endkunden und Konsumenten.

Die Geschäftsmodelle der Wirtschaftsstufe Groß- und Außenhandel erfüllen von jeher eine wichtige und unverzichtbare Funktion und passen sich laufend sich verändernden Märkten und Marktsituationen an.

Die Ergebnisse der Studie liegen nun vor und die zentralen Aussagen belegen, der Großhandel ist stabil in seinen Erfolgsmustern, dynamisch in der Marktentwicklung und digital in der Zukunft. Neue digitale Technologien und digitalisierte Prozesse werden die Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse sowie das Leistungsprofil des Groß- und Außenhandels zum Teil grundlegend verändern und werden somit zu wichtigen Erfolgsfaktoren im harten Wettbewerb. Damit stellt die Digitalisierung der Arbeitswelt eine Herausforderung für uns dar, die es anzunehmen gilt. Stellen wir uns also auf diese Veränderungen ein. Die vorliegenden Studienergebnisse und neuen Erkenntnisse sollen dabei Orientierung und Unterstützung geben, um unsere Unternehmen weiter fit für die Zukunft zu machen!

Unser Dank gilt dem Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie für die Förderung der Studie sowie der Fraunhofer SCS (Nürnberg) für die gelungene Arbeit. Denn ein gut aufgestellter Groß- und Außenhandel ist und bleibt ein wichtiger Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten bayerischen Wirtschaft.

**Christoph Leicher**  
LGAD Präsident

**Frank Hurtmanns**  
LGAD Hauptgeschäftsführer

---

## Übersicht über die Autoren und den beteiligten Expertenkreis

**Fraunhofer-Arbeitsgruppe für  
Supply Chain Services SCS**

Cäsar, Estella  
Deeg, Christiane  
Fuhrmann, Oliver  
Hofmann, Bettina  
Kaffenberger, Christopher  
Köhler, Alexander  
Mast, Simon  
Dr. Wrobel, Heiko

**Bundesverband des Elektro-Großhandels  
(VEG) e. V.**

Weil-Kliebisch, Uta

**Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie**

Mayer, Susanne  
Müller, Franz

**E/D/E Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler GmbH**

Spannagel, Marco

**EDEKA Nordbayern-Sachsen-Thüringen  
Verwaltungsgesellschaft mbH**

Voigt, Marco

**FIS GmbH**

Zidek, Martin

**Gienger München KG**

Mahr, Benedikt  
Zaus, Thomas

**Konrad Kleiner GmbH & Co. KG**

Lehr, Christof

**Landesverband Groß- und Außenhandel,  
Vertrieb und Dienstleistungen Bayern e. V. (LGAD)**

Hurtmanns, Frank  
Leicher, Christoph

**RI-Solution GmbH**

Berchtold, Eugen

**SAP Deutschland SE & Co. KG**

Baumbach, Werner  
Wormbs, Andreas

**Telekom Deutschland GmbH**

List, Helmut  
Waindinger, Michael

**VTH Verband Technischer Handel e. V.**

Vierhaus, Thomas

---

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>9</b>
<b>Management Summary .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>14</b>
1.1 Hintergrund und Zielsetzung der Studie .....	14
1.2 Methodik .....	15
1.3 Definitionen und Abgrenzung der Begriffe Großhandel und Digitalisierung .....	19
<b>2. Struktur des Großhandels in Bayern .....</b>	<b>20</b>
2.1 Makroökonomische Betrachtung .....	20
2.1.1 Beschäftigung im Großhandel .....	20
2.1.2 Unternehmensstruktur .....	29
2.1.3 Umsatzentwicklung .....	34
2.1.4 Wertschöpfung .....	40
2.1.5 Lagerbestände und Lagerumschlag .....	41
2.1.6 Verflechtung mit anderen Wirtschaftszweigen .....	43
2.2 Mikroökonomische Betrachtung .....	45
2.2.1 Mitarbeiterzahlen der befragten Unternehmen .....	45
2.2.2 Standorte .....	46
2.2.3 Beschaffung .....	47
2.2.4 Vertrieb .....	48
2.2.5 Kunden .....	49
2.2.6 Make-or-Buy und Kooperationen .....	50
2.2.7 Leistungen des Großhandels .....	51
2.2.8 Finanzkennzahlen .....	54
2.2.9 Herausforderungen für den Großhandel in Bayern .....	55
<b>3. Die Digitalisierung des Großhandels .....</b>	<b>56</b>
3.1 Zum Status quo der Digitalisierung im bayerischen Großhandel .....	56
3.2 Software-Portfolio: Nutzungsgrad von IT-Lösungen und Handlungsbedarf .....	58
3.2.1 Entwicklung des Software-Portfolios .....	59
3.2.2 Das Software-Portfolio für Großhändler mit 50 Mitarbeitern und mehr .....	61
3.2.3 Das Software-Portfolio für Großhändler mit weniger als 50 Mitarbeitern .....	62
3.3 Technologie-Portfolio: Nutzungsgrad von Technologien und Handlungsbedarf .....	64
3.3.1 Das Technologie-Portfolio für Großhändler mit 50 Mitarbeitern und mehr .....	65
3.3.2 Das Technologie-Portfolio für Großhändler mit weniger als 50 Mitarbeitern .....	67
3.4 Entwicklung der IT-Kosten bis zum Jahr 2020 .....	69
3.5 Herausforderungen der Digitalisierung .....	70
<b>4. Die Zukunft des Großhandels .....</b>	<b>72</b>
4.1 Das Ökosystem des Großhandels .....	72
4.2 Handlungsempfehlungen für den Großhandel bis zum Jahr 2020 .....	75

<b>5. Segmentierung des Großhandels</b> .....	<b>84</b>
5.1 Erläuterung der Branchenprofile .....	84
5.2 Großhandel gesamt (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen und Handelsvermittlung) .....	85
5.3 Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren .....	88
5.4 Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren .....	90
5.5 Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern .....	92
5.6 Großhandel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik .....	94
5.7 Großhandel mit sonstigen Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör .....	96
5.8 Sonstiger Großhandel .....	98
5.9 Großhandel ohne ausgeprägten Schwerpunkt .....	100
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>102</b>



---

## Abkürzungsverzeichnis

AiF	Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen
BA	Bundesagentur für Arbeit
BGA	Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V.
B2B	Business to Business
CRM	Customer Relationship Management
DL	Dienstleistungen
ECR	Efficient Consumer Response
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europäische Union
FuE	Forschung und Entwicklung
FIFO	First In First Out (Verbrauchsfolgeverfahren im Lager)
GH	Großhandel
HR	Human Resources
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IT	Informationstechnologie
IuK-Technologien	Informations- und Kommunikationstechnologien (auch IKT)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KGH	Konsumgütergroßhandel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LGAD	Landesverband Groß- und Außenhandel, Vertrieb und Dienstleistungen Bayern e. V.
LIFO	Last In First Out (Verbrauchsfolgeverfahren im Lager)
OCI	Open Catalog Interface
PIM	Produktinformationsmanagement
PLZ2	Ebene der zweistelligen Postleitregionen
PVH	Produktionsverbindungshandel
RFID	Radio Frequency Identification
SCM	Supply Chain Management
StMWi	Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
WZ	Wirtschaftszweig
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodenportfolio zur Bearbeitung der Studie .....	15
Abbildung 2: Regionale Verteilung der Umfrageteilnehmer .....	17
Abbildung 3: Großhandelsbeschäftigung absolut auf Landkreisebene 2015 .....	22
Abbildung 4: Großhandelsbeschäftigung relativ zur Gesamtbeschäftigung auf Landkreisebene 2015 .....	23
Abbildung 5: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen von 2003 bis 2015 .....	25
Abbildung 6: Veränderung der Gesamtbeschäftigung zwischen 2003 und 2015 .....	26
Abbildung 7: Veränderung der Großhandelsbeschäftigung zwischen 2003 und 2015 .....	27
Abbildung 8: Größe der Unternehmen nach Beschäftigtenzahl 2013 .....	28
Abbildung 9: Veränderung der Gesamtunternehmenszahl zwischen 2004 und 2013 .....	29
Abbildung 10: Veränderung der der Anzahl Großhandelsunternehmen zwischen 2004 und 2013 .....	30
Abbildung 11: Übersicht Gewerbean- und -abmeldungen in Bayern von 2003 - 2014 .....	31
Abbildung 12: Anlässe für Gewerbean- und -abmeldungen 2014 .....	32
Abbildung 13: Ergebnisse der Umfrage zum Gründungsjahr des Unternehmens .....	33
Abbildung 14: Entwicklung der Umsatzzahlen von 2003 bis 2013 .....	34
Abbildung 15: Beschäftigten- und Umsatzanteile der verschiedenen Handelsaktivitäten 2013 .....	36
Abbildung 16: Großhandelsumsatz in Bayern absolut 2013 .....	38
Abbildung 17: Großhandelsumsatz in Bayern relativ zum Gesamtumsatz 2013 .....	39
Abbildung 18: Branchenverflechtung des Großhandels auf Beschaffungsseite 2010 .....	43
Abbildung 19: Branchenverflechtung des Großhandels auf Abnehmerseite 2010 .....	44
Abbildung 20: Ergebnisse der Umfrage zu Mitarbeiterzahlen .....	45
Abbildung 21: Anzahl der Standorte .....	46
Abbildung 22: Beschaffungsregionen des Großhandels .....	47
Abbildung 23: Vertriebsregionen des Großhandels .....	48
Abbildung 24: Make-or-Buy und Kooperationen im Großhandel .....	50
Abbildung 25: Nutzung von Kooperationen im Großhandel .....	50
Abbildung 26: Spezialist vs. Generalist .....	51
Abbildung 27: Bedeutung von Leistungen im Großhandel (heute) .....	52
Abbildung 28: Zukünftige Bedeutung von Leistungen im Großhandel (2020) .....	53
Abbildung 29: Umsatzrentabilität (Durchschnitt über die letzten 3 Jahre) .....	54
Abbildung 30: Kapitalrentabilität (Durchschnitt über die letzten 3 Jahre) .....	54
Abbildung 31: Bedeutung der Digitalisierung .....	56
Abbildung 32: Einschätzungen der Großhändler im Kontext »Digitalisierung und Vernetzung« .....	57
Abbildung 33: Anteil von Unternehmen, die eine bestimmte IT-Lösung besitzen und nutzen .....	58
Abbildung 34: Das Software-Portfolio .....	59
Abbildung 35: Software-Portfolio im bayerischen Großhandel für Unternehmen $\geq$ 50 Mitarbeiter .....	61
Abbildung 36: Software-Portfolio im bayerischen Großhandel für Unternehmen $<$ 50 Mitarbeiter .....	63
Abbildung 37: Das Technologie-Portfolio .....	64
Abbildung 38: Technologie-Portfolio im Großhandel mit 50 Mitarbeitern und mehr .....	66
Abbildung 39: Technologie-Portfolio im Großhandel mit weniger als 50 Mitarbeitern .....	68
Abbildung 40: Entwicklung der IT-Kosten bis 2020 im Verhältnis zu den übrigen betrieblichen Kosten ...	69
Abbildung 41: Das Ökosystem des Großhandels .....	73
Abbildung 42: Vorgehen bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen .....	75
Abbildung 43: Handlungsempfehlungen für den Großhandel und sein Ökosystem bis zum Jahr 2020 ....	76
Abbildung 44: Erläuterungen zu den Bestandteilen der Branchenprofile .....	85

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Datenverfügbarkeit für den Großhandel.....	16
Tabelle 2: Die teilnehmenden Unternehmen im Expertenkreis.....	18
Tabelle 3: Branchen-Top 10 mit der höchsten Beschäftigung in Bayern 2015.....	20
Tabelle 4: Großhandelsbeschäftigung in Bayern auf Regierungsbezirksebene 2015 .....	21
Tabelle 5: Großhandelsbeschäftigung in Bayern nach Warengruppen 2015.....	24
Tabelle 6: Großhandelsbeschäftigung in Bayern in den Jahren 2013 bis 2015.....	25
Tabelle 7: Branchen-Top 10 mit dem höchsten Umsatz 2013.....	35
Tabelle 8: Warengruppen im bayerischen Großhandel mit Umsatz 2013.....	37
Tabelle 9: Vergleich Bruttowertschöpfung und Umsatz von Großhandel und Einzelhandel 2013.....	40
Tabelle 10: Vergleich der Lagerbestände und des Lagerumschlags von Groß- und Einzelhandel 2013.....	41
Tabelle 11: Kundengruppen im Großhandel .....	49
Tabelle 12: Herausforderungen des Großhandels in Bayern.....	55
Tabelle 13: Herausforderungen der Digitalisierung.....	70

## Management Summary

### Ergebnisse zu makroökonomischen Aspekten des bayerischen Großhandels

- In Bayern wurden im Jahr 2013 insgesamt 27.456 umsatzsteuerpflichtige Unternehmen als Großhandelsunternehmen (inkl. Handelsvermittlung) in der öffentlichen Statistik geführt – mit 219.835 Beschäftigten (Stand: 2013). Bis zum Jahr 2015 erhöhte sich die Beschäftigtenzahl um knapp 0,3 % auf 220.429.
- Der Anteil der Großhandelsbeschäftigten in Bayern im Verhältnis zur bayerischen Gesamtbeschäftigung betrug im Jahr 2015 rund 4,3 %, während er im Jahr 2010 bei 4,8 % lag. Damit entwickelte sich die Beschäftigung im Großhandel, im Vergleich zu anderen Bereichen der Wirtschaft, in den letzten Jahren negativer.
- Der bayerische Großhandel kam, bezogen auf die Beschäftigungsentwicklung, deutlich besser durch die Finanzkrise in den Jahren 2008/2009 als die Gesamtwirtschaft auf Landes- und Bundesebene.
- In beinahe 90 % der Großhandelsunternehmen sind weniger als zehn Beschäftigte tätig.
- Der Großhandel ist von einer starken Dynamik hinsichtlich Zeit und Raum geprägt, denn
  - o die Entwicklung der Großhandelsbeschäftigung unterscheidet sich sehr deutlich in den einzelnen Landkreisen (im Gegensatz zur Gesamtbeschäftigung in Bayern);
  - o 44 % der Großhändler, die an der Untersuchung teilgenommen haben, wurden in den letzten 20 Jahren gegründet;
  - o die Statistiken der Gewerbean- und -abmeldungen belegen allerdings einen deutlichen Rückgang im Großhandel in den letzten 10 Jahren;
  - o es findet nachweislich eine Konzentration im Markt statt: Anzahl Beschäftigte im Großhandel +9 % (2003-2015), Anzahl Großhandelsunternehmen -9 % (2004-2013).
- Der Großhandel in Bayern erwirtschaftete im Jahr 2013 einen Gesamtumsatz von 135 Mrd. EUR. Mehr als 44 % des bayernweiten Großhandelsumsatzes entfallen auf München und sein Umland.
- Der bayerische Großhandel erzielte 2013 eine Wertschöpfung von 22 Mrd. Euro. Die Wertschöpfung je Beschäftigten ist mit 98.515 Euro etwas höher als auf Bundesebene (94.296 Euro) und mehr als doppelt so hoch wie die Bruttowertschöpfung je Beschäftigten im Einzelhandel.
- Rund 60 % aller Lagerbestände des Handels liegen im Großhandel. Der Lagerumschlag beträgt im bayerischen Großhandel im Durchschnitt 12,5 mal pro Jahr und liegt damit deutlich über dem bayerischen Einzelhandel mit einem Lagerumschlag von 7,3 mal pro Jahr. In der langfristigen Betrachtung ist tendenziell ein Rückgang der Lagerbestände bei Groß- und Einzelhandel zu beobachten, der aus einer steigender Digitalisierung in Kombination mit einer breiten Umsetzung bestandsreduzierender Logistikkonzepte (u. a. ECR, Kanban) resultiert.

---

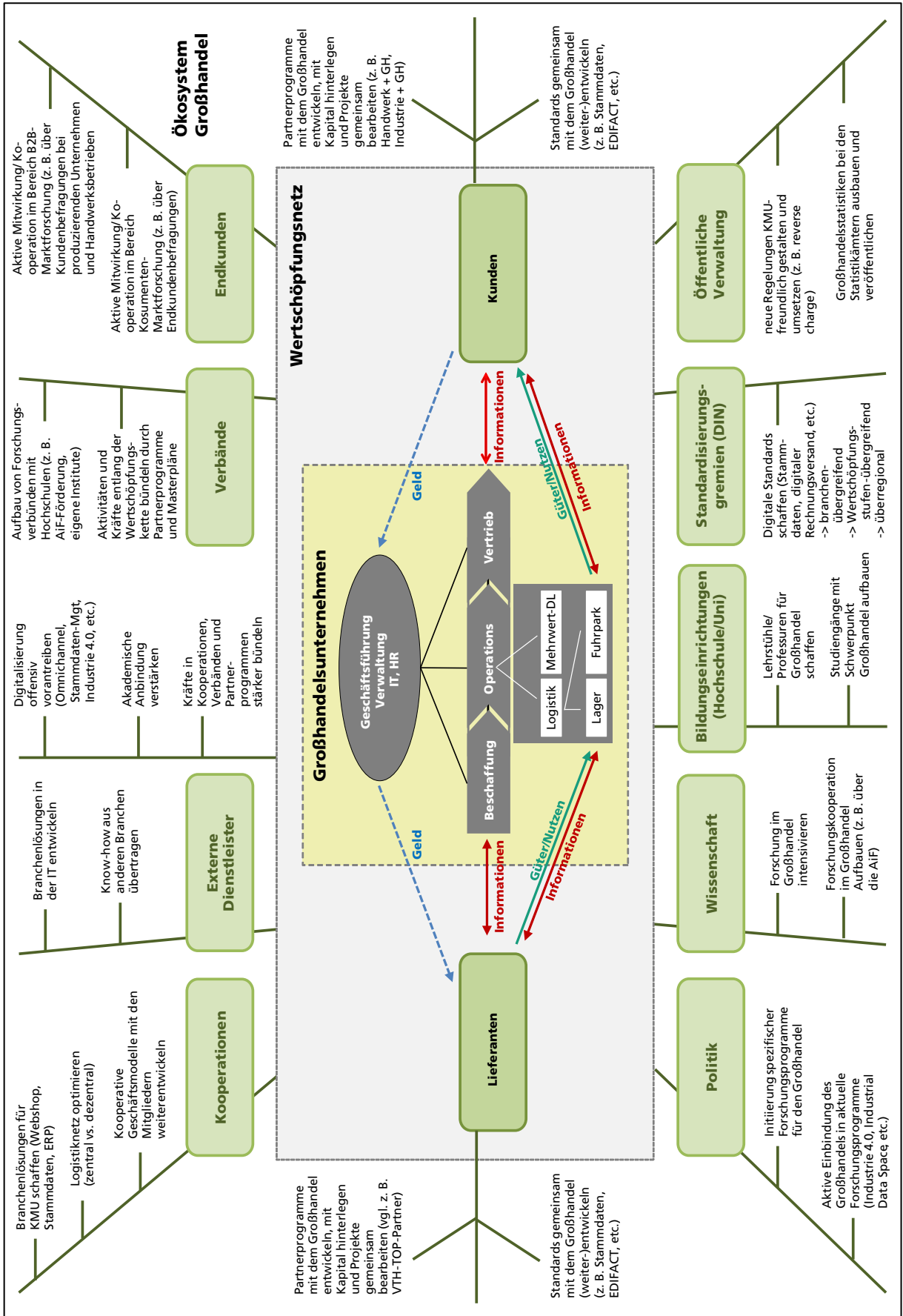
## Ergebnisse zu mikroökonomischen Aspekten im bayerischen Großhandel

- 70 % der befragten Unternehmen haben nur einen Standort; 90 % der Unternehmen haben maximal zwei Standorte.
- Rund 90 % aller Großhändler sind eigenständige Unternehmen und inhabergeführt.
- Großhändler erzielen im Durchschnitt eine EBIT-Marge und eine Kapitalrentabilität von jeweils 6 %.
- Aktionsradius Beschaffung: ca. 60 % der gehandelten Güter des bayerischen Großhandels kommen aus Deutschland, davon werden knapp 20 % der Güter regional beschafft; ca. 20 % der Güter kommen aus dem Ausland innerhalb der Europäischen Union (EU). Allerdings wird von den befragten Unternehmen eine steigende Internationalisierung der Beschaffung in Europa/Welt bis 2020 erwartet.
- Aktionsradius Vertrieb: rund 45 % der Großhändler haben einen regionalen Vertriebsradius (bis 100 km); rund 35 % sind überregional tätig; nur rund 10 % sind international tätig (d. h. nicht nur angrenzendes Ausland). Eine wesentliche Zunahme der Internationalisierung wird bis 2020 nicht erwartet.
- Die wichtigsten Kunden des Großhandels sind:
  1. kleine/mittlere Produktionsbetriebe
  2. Großindustrie
  3. Handwerk
  4. Einzelhandel
- Ca. 75 % der Unternehmen bezeichnen sich eher als Spezialist. Dabei erwarten die Umfrageteilnehmer bis 2020 einen weiteren Anstieg des Spezialisierungsgrads.
- Zu den Wertschöpfungstätigkeiten, die mehrheitlich entweder zugekauft oder in Kooperation erbracht werden, gehören die Bereiche Transportlogistik und Informationstechnologie (IT). Diese Entwicklung wird sich nach Einschätzung der befragten Großhändler bis zum Jahr 2020 verstärken.
- Kleine Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern kooperieren häufiger als größere Unternehmen. Allerdings sind es im Einkaufsbereich vor allem die größeren Unternehmen, die heute und in Zukunft verstärkt auf Kooperation setzen.
- Die Domäne des Großhandels ist und bleibt der Vertrieb, der auch im Jahr 2020 zu mehr als 70 % überwiegend durch die Großhandelsunternehmen selbst erbracht werden wird.
- Hinsichtlich des Leistungsangebotes des Großhandels:
  - o Bleibt das Handelsgeschäft auch zukünftig die Basis;
  - o Werden Produktion/produktnahe Dienstleistungen sowie wissensintensive Dienstleistungen als Differenzierungsmöglichkeit zukünftig wichtiger werden;
  - o Werden IT-Dienstleistungen sowie Finanzdienstleistungen zukünftig relativ gesehen an Bedeutung verlieren.
- Zentrale Herausforderungen für die Großhändler bis 2020: neben den Themenbereichen Markt/Wettbewerb/Finanzierung werden bis 2020 insbesondere zwei weitere als besonders wichtig erachtet:
  - o Fachkräfte finden/bindend/qualifizieren
  - o Geschäftsmodelle/luK-Infrastruktur/Digitalisierung.

### Ergebnisse zur Digitalisierung des Großhandels in Bayern

- 60 % der Großhändler schätzen die Bedeutung der Digitalisierung heute als hoch oder sehr hoch ein; für das Jahr 2020 steigt dieser Anteil auf mehr als 90 %; erfolgreiche Großhändler haben dabei eine ähnliche Meinung wie die weniger Erfolgreichen.
- Beim Produktionsverbindungshandel (PVH) gehen 66 % bis zum Jahr 2020 von steigenden oder stark steigenden IT-Kosten aus, während dies beim Konsumgütergroßhandel (KGH) 82 % erwarten.
- Die Mehrheit der Großhändler fühlt sich allerdings nicht ausreichend auf die Digitalisierung vorbereitet.
- Die Ergebnisse hinsichtlich der Digitalisierung unterscheiden sich stark nach der Unternehmensgröße. Um Komplexität und Prozesse besser zu beherrschen, werden IT-Systeme in größeren Unternehmen deutlich häufiger genutzt.
- Die höchsten Nutzungsgrade im Bereich Software liegen in den Bereichen:
  - o Enterprise Resource Planning (ERP)/Warenwirtschaft
  - o Finanzwesen/Kostenrechnung
  - o Debitoren- und Kreditorenmanagement
  - o Lagerverwaltung
  - o Stammdatenmanagement
- Der größte Handlungsbedarf im Bereich Software wird gesehen bei:
  - o Customer Relationship Management (CRM)/Kundenmanagement
  - o Web-/Onlineshop
  - o E-Procurement
  - o Lagerverwaltungssystem
  - o Produktinformationssysteme
- Der größte Handlungsbedarf im Hinblick auf einzusetzende Technologien wird ferner gesehen bei:
  - o Maßnahmen zu IT-Sicherheit
  - o Web-/Onlineshop
  - o elektronische Bestellplattformen
  - o Barcode/QR-Code
  - o Mobile Anwendungen/Apps
- Ferner wird IT-Sicherheit als die zentrale Herausforderung im Bereich IT gesehen (mit steigender Digitalisierung steigen die existenziellen Risiken: Ausfallsicherheit + Schutz der eigenen Daten).
- Wesentliche Trendthemen werden vom Großhandel kaum in Zusammenhang mit dem eigenen Geschäft gebracht (Industrie 4.0, Big Data, RFID, 3D-Druck etc.); dies könnte für die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaftsstufe ein ernsthaftes Problem darstellen.

Handlungsempfehlungen für den Großhandel und sein Ökosystem bis zum Jahr 2020



## 1. Einleitung

### 1.1 Hintergrund und Zielsetzung der Studie

Der Business to Business (B2B)-Handel ist ein zentrales Scharnier zwischen den Produzenten und den Kunden aus verarbeitender Industrie, Handwerk, Einzelhandel und öffentlicher Hand. Mit über 1,8 Millionen Beschäftigten in rund 150.000 Unternehmen wird im deutschen Großhandel ein jährlicher Umsatz von ca. 1,1 Billionen Euro erwirtschaftet.<sup>1</sup> Damit bildet der Großhandel in Deutschland nach der Industrie die bedeutendste Wirtschaftsstufe überhaupt.

Jedoch wird der Großhandel in seiner Bedeutung für die Funktionsfähigkeit der Wirtschaft nach wie vor fast immer unterschätzt. Dies spiegelt sich nicht zuletzt in einer geringen Forschungstätigkeit und der geringsten Innovationsintensität unter allen Branchen in Deutschland wider.<sup>2</sup>

Damit stehen weite Teile des Großhandels in einem unübersehbaren Missverhältnis zu aktuellen Entwicklungen und Bemühungen der deutschen Wirtschaft und der Politik: in den letzten Jahren hat die Verbreitung von Informations- und Kommunikations-Technologien (IKT) rasant zugenommen. Die zunehmende Digitalisierung aller Produkte und Prozesse in der Wirtschaft führt zu tiefgreifenden Veränderungen in den Geschäftsmodellen und damit verbunden in Organisationssystemen, Netzwerken, Konsum- und Arbeitsformen.

Unternehmen, wie Amazon, Zalando und PayPal, zeigen am Branchenbeispiel Handel sehr eindrücklich die Potenziale, aber auch, wie stark sich die Kombination von hybriden, also digitalen und physischen, Diensten – bestehend aus digitalem Marktplatz, sicherem Online-Bezahlen und physischer Logistik – auf traditionelle Geschäftsmodelle auswirkt.

Die wirtschaftspolitische Initiative »Bayern Digital« des Freistaats Bayern setzt an diesem Hebel an. Die Bayerische Staatsregierung fördert massiv den Ausbau des Breitbandnetzes und schafft so die notwendige digitale Infrastruktur. Damit insbesondere auch mittelständische Großhandelsunternehmen diese Wachstumsschance vollumfänglich nutzen können, müssen sie sich, gemeinsam mit weiteren Akteuren aus dem Ökosystem des Großhandels, mit den Potenzialen und Auswirkungen dieser industriellen Revolution auf das eigene Geschäftsmodell auseinandersetzen. Ansonsten laufen sie Gefahr, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Der Großhandel könnte damit im eng verwobenen Geflecht der Wirtschaft zum Engpass bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategien von Bund und Land werden.

Eine zügige Diffusion digitaler Technologien im Großhandel kann nur dann erreicht werden, wenn ein tieferes Verständnis zur Marktstruktur, zu Organisationsstrukturen und -prozessen sowie zur Einstellung und Akzeptanz von Entscheidungsträgern gegenüber innovativen Technologien besteht. Erst auf dieser Grundlage können effektive Handlungsempfehlungen zur Förderung der Digitalisierung im bayerischen Großhandel formuliert werden. Dies hat der Landesverband Groß- und Außenhandel, Vertrieb und Dienstleistungen Bayern e. V. (LGAD) erkannt. Auf Anregung des Verbandes hat das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (StMWi) ein Gutachten zur Marktstruktur des Großhandels und zu den Auswirkungen der Digitalisierung bei der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS in Auftrag gegeben. Die zentralen Ergebnisse der Untersuchung sind in dem vorliegenden Ergebnisbericht zusammengefasst.

---

<sup>1</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (abgerufen am 28.01.2016 unter [www.destatis.de](http://www.destatis.de)).

<sup>2</sup> Vgl. ZEW/ISI (2015): Mannheimer Innovationspanel, Befragung 2014.



Nachdem die letzte statistische Bestandsaufnahme des Großhandels in Bayern rund 20 Jahre zurückliegt, werden in Kapitel 2 zunächst die aktuellen Markt- und Strukturdaten der bayerischen Großhandelswirtschaft vorgestellt. Dabei erfolgt sowohl eine makroökonomische (volkswirtschaftliche Perspektive) als auch mikroökonomische Betrachtung des Großhandels (Unternehmensperspektive). Kapitel 3 befasst sich mit der Digitalisierung der Wertschöpfungsstrukturen und -prozesse im Großhandel als Schwerpunktthema. Hier erfolgen Untersuchungen zum aktuellen Stand der Digitalisierung sowie die in diesem Zusammenhang wichtigsten Herausforderungen des bayerischen Großhandels. In Kapitel 4 wird zunächst ein Ökosystem des Großhandels mit allen wichtigen Akteuren entwickelt, die für eine schnellere Diffusion von digitalen Technologien im Großhandel notwendig sind. Auf dieser Grundlage werden schließlich konkrete Maßnahmen abgeleitet, die mit Unterstützung der Wirtschafts- und Verbandspolitik von den Großhandelsunternehmen sowie den weiteren Akteuren im direkten und indirekten Umfeld umgesetzt werden sollten.

Nachfolgend werden die wichtigsten Aspekte zusammengefasst, die im Rahmen der vorliegenden Studie herausgearbeitet werden:

- Bedeutung und Stellung des Großhandels in der bayerischen Wirtschaft
- Erstellung segmentspezifischer Struktur- und Leistungsprofile des Großhandels
- Identifizierung der Auswirkungen von Digitalisierung auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen und der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten
- Formulierung von Strategien zur raschen Diffusion digitaler Technologien und Ableitung von innovativen Geschäftsstrategien
- Anregungen bzw. Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftspolitik.

## 1.2 Methodik

Zur Erarbeitung der Studieninhalte wurden unterschiedliche Methoden kombiniert eingesetzt. Der Fokus lag dabei auf der Erzielung einer größtmöglichen Praxisrelevanz im Rahmen des wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses in den einzelnen Arbeitspaketen. Im Folgenden werden einige der eingesetzten Methodenbausteine kurz erläutert.

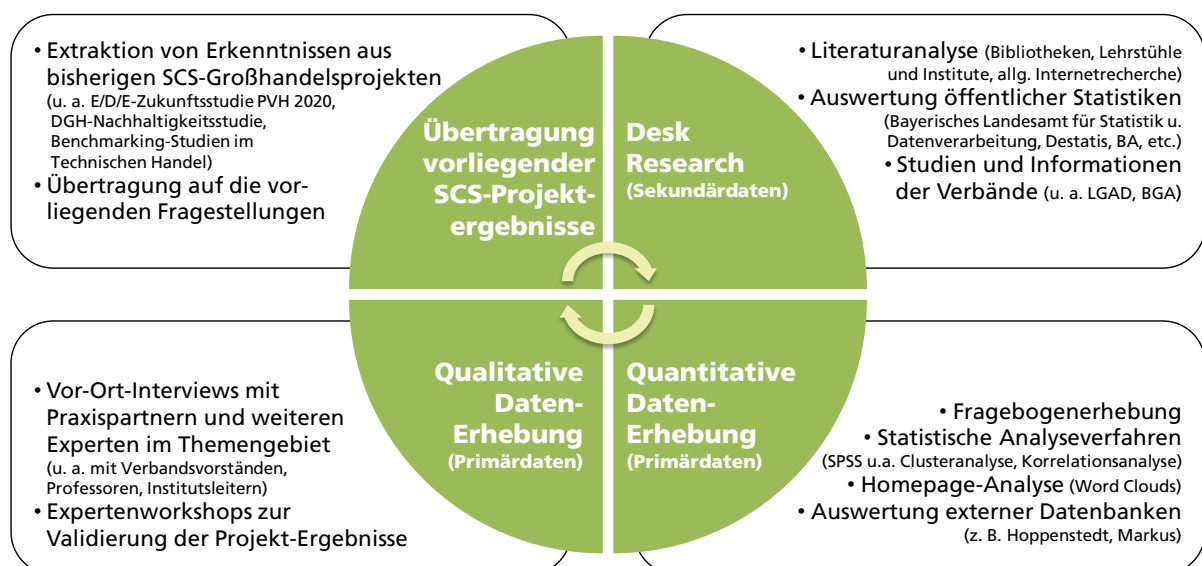


Abbildung 1: Methodenportfolio zur Bearbeitung der Studie

## Desk Research

Eine wichtige Rolle bei der Sammlung von Daten, Fakten und Informationen spielt die Desk Research. Startpunkt ist zunächst eine Literaturanalyse in den Bibliotheksverbänden und den relevanten Zeitschriftenkatalogen, um den aktuellen Stand der Forschung und den theoretischen Unterbau zu definieren. Dabei werden auch die für die Thematik wesentlichen Veröffentlichungen bzw. Informationen von Universitäten, Instituten und Verbänden (z. B. Landesverband Groß- und Außenhandel, Vertrieb und Dienstleistungen Bayern e. V., Regionale Fachverbände) ermittelt. Eine allgemeine Internetrecherche stellt sicher, dass alle relevanten, erreichbaren Publikationen in einer eigens geschaffenen Informationsbibliothek enthalten sind. Daneben erfolgt die zielgerichtete Auswertung öffentlicher Statistiken, wie z. B. aus dem Bayerischen Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, dem Statistischen Bundesamt (Destatis) und der Bundesagentur für Arbeit.

## Quantitative Datenerhebung und -auswertung

Die Verfügbarkeit von statistischen Daten zur Großhandelsbranche kann in Deutschland und auch in Bayern bislang als wenig befriedigend eingestuft werden. Tabelle 1 zeigt die Verfügbarkeit spezifischer Daten für den Großhandel. Der Fokus in der Studie lag auf Statistiken, die für den Großhandel und zugleich für Bayern gelten. Statistiken auf deutscher Ebene oder für den gesamten Handel wurden nur zum Vergleich eingesetzt.<sup>3</sup> Die Ergänzung der statistischen Quellen durch eigens für den Studienzweck recherchierte Unternehmensdaten ermöglichte die Ableitung von Konzentrationskennzahlen und Marktanteilen. Hierzu wurden spezifische Unternehmensdatenbanken (z. B. Hoppenstedt-Firmendatenbank) herangezogen. Aufbauend auf den Ergebnissen der Desk Research wurde ein Fragebogen für eine Online-Erhebung entwickelt und im Rahmen von Pre-Tests sowie einem Experten-Workshop hinsichtlich Praxisrelevanz, Aussagekraft und Verständlichkeit der Fragestellungen geprüft.

	Bayern		Deutschland	
	Großhandel gesamt	Großhandel differenziert	Großhandel gesamt	Großhandel differenziert
<b>Umsatz</b>	x	x	x	x
<b>Beschäftigung</b>	x	x*	x	x
<b>Wertschöpfung</b>	x*	x*	x	x
<b>Anzahl umsatz- steuerpflichtiger Unternehmen</b>	x	x	x	x
<b>Gewerbean- und abmeldungen</b>	x		x	
<b>Import- und Exportströme</b>			x	

Tabelle 1: Übersicht Datenverfügbarkeit für den Großhandel

\* Hierfür ist eine Sonderauswertung notwendig.

<sup>3</sup> Dies gilt mit Ausnahme der Input-Output-Statistik, die ausschließlich auf deutscher Ebene verfügbar ist.

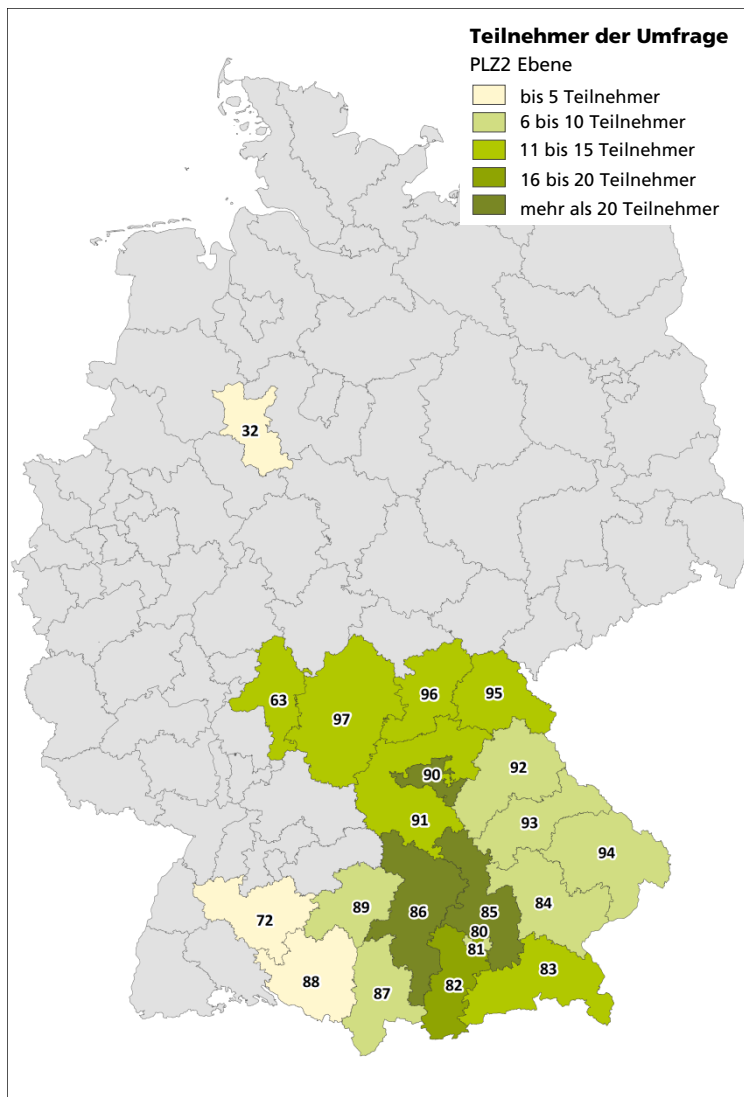


Abbildung 2: Regionale Verteilung der Umfrageteilnehmer

In einer ersten Welle der Datenerhebung wurden rund 700 Mitglieder des LGAD befragt. Da die Rücklaufquote mit lediglich 56 ausgefüllten Fragebögen vergleichsweise niedrig war, wurden in einer zweiten Erhebungswelle insgesamt 11.000 bayerische Großhandelsunternehmen zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Hieraus resultierten 267 verwertbare Rückläufe. Die regionale Verteilung der Teilnehmer veranschaulicht Abbildung 2. Die Umfrageteilnehmer mit Postleitzahlen außerhalb Bayerns sind Ausreißer, die zwar eine Unternehmensniederlassung in Bayern, den Hauptsitz aber außerhalb Bayerns haben.

Die Auswertung der erhobenen Primärdaten erfolgte mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS. Neben einfachen, rein deskriptiven Methoden wurden insbesondere Clusteranalysen und Korrelationsrechnungen durchgeführt. Die quantitativen Analyse-Ergebnisse wurden mit bereits vorhandenen Projektergebnissen von vergleichbaren Studien an der Fraunhofer SCS abgeglichen.

Das ursprüngliche Ziel der Ermittlung statistisch belegbarer »Best Practices« im Bereich der Digitalisierung konnte auf Basis des vorliegenden Datenmaterials, trotz aufwendiger Analysen, nicht erreicht werden. Da auch die Experteninterviews hierfür keine belastbaren Ergebnisse zu Tage förderten, wurde stattdessen eine detailliertere Untersuchung der Nutzungsgrade und Handlungsbedarfe im Bereich der Digitalisierung im Rahmen von Portfolioanalysen durchgeführt.

## Qualitative Datenerhebung und -auswertung

Parallel zur Entwicklung des quantitativen Fragebogens wurde ein Interviewleitfaden für Gespräche mit Praktikern und weiteren Experten entwickelt. Bei stark strukturierten Erhebungsmethoden wäre die Reichhaltigkeit der Informationen durch die vergleichsweise enge Struktur eingeschränkt. Um eine grundlegende Vergleichbarkeit der Interviews zu erreichen und um zu garantieren, dass in allen Befragungen sämtliche forschungsrelevante Themen angesprochen werden, wurden die Praxis-Gespräche als semi-strukturierte Experteninterviews konzipiert.

Die zehn Interviews waren auf eine Dauer von 1,5 bis 2 Stunden ausgelegt und wurden im Zeitraum von Januar bis März 2015 durchgeführt. Gemäß dem Aufbau der Untersuchung als semi-strukturierte Experteninterviews wurden die Gespräche frei geführt, ohne strikt einem Fragebogen im Detail zu folgen und damit Gefahr zu laufen, implizit das Spektrum der Antworten einzugrenzen.

Neben den Interviews wurden zwei Expertenworkshops im Juli und November 2014 organisiert. Hierzu wurde ein Kreis von Experten gebildet, bestehend aus Praktikern der Geschäftsführung von Großhändlern sowie führenden Vertretern aus Fachverbänden, Einkaufsverbänden und Beratungshäusern. Tabelle 2 zeigt die teilnehmenden Unternehmen und Organisationen. Der Expertenkreis sicherte die notwendige Praxisrelevanz der Untersuchung und validierte jeweils die erzielten Untersuchungsergebnisse. Vertreter des StMWi nahmen ebenfalls an den Expertenworkshops teil.

Unternehmen / Organisation
Bundesverband des Elektro-Großhandels (VEG) e. V.
E/D/E Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler GmbH
EDEKA Nordbayern-Sachsen-Thüringen Verwaltungsgesellschaft mbH
FIS GmbH
Gienger München KG
Konrad Kleiner GmbH & Co. KG
Landesverband Groß- und Außenhandel, Vertrieb und Dienstleistungen Bayern e. V. (LGAD)
RI-Solution GmbH
SAP Deutschland SE & Co. KG
Telekom Deutschland GmbH
VTH Verband Technischer Handel e. V.

Tabelle 2: Die teilnehmenden Unternehmen im Expertenkreis

### 1.3 Definitionen und Abgrenzung der Begriffe Großhandel und Digitalisierung

Nachfolgend werden die zentralen Begrifflichkeiten der vorliegenden Studie kurz definiert:

#### Großhandel

Beim Begriff des Großhandels wird üblicherweise zwischen einem funktionellen und einem institutionellen Definitionsansatz unterschieden.<sup>4</sup>

»Großhandel im *funktionellen* Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten, vom Hersteller oder anderen Lieferanten beschaffen und an Wiederverkäufer, Weiterverarbeiter, gewerbliche Verwender (z. B. Behörden, Bildungsstätten) oder an sonstige Institutionen (z. B. Kantinen, Vereine), soweit es sich nicht um private Haushalte handelt, absetzen.«

Quelle: Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006)<sup>5</sup>

Darauf aufbauend kann der Großhandel als Institution wie folgt definiert werden:

»Großhandel im *institutionellen* Sinne, auch als Großhandelsunternehmung, Großhandelsbetrieb oder Großhandlung bezeichnet, umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem Großhandel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist. In der amtlichen Statistik wird ein Unternehmen oder ein Betrieb dann dem Großhandel zugeordnet, wenn aus der Großhandelstätigkeit eine größere Wertschöpfung resultiert als aus einer zweiten oder aus mehreren Tätigkeiten.«

Quelle: Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006)<sup>6</sup>

In diesem Sinne zählen zum Großhandel auch die Vertriebsabteilungen und Auslieferungslager der Industrie sowie die Einkaufsbüros und Lagerzentralen von Einzelhandlungen, sofern diese rechtlich verselbstständigt sind.<sup>7</sup>

#### Digitalisierung

Für den noch relativ neuen Begriff der Digitalisierung hat sich bislang noch keine einheitliche Definition durchgesetzt. Digitalisierung bezeichnet grundsätzlich die Überführung von analogen Informationen hin zu einer Darstellung in digitalen Daten.<sup>8</sup> Diese Definition ist im Kontext dieser Studie allerdings zu allgemein. Digitalisierung, in dem hier verstandenen Sinne, beschreibt die Transformation der Wirtschaft von einer überwiegend analogen hin zu einer überwiegend digitalen Welt. Für die weiteren Ausführungen soll Folgendes darunter verstanden werden:

»Digitalisierung bedeutet die Veränderung von Geschäftsmodellen durch die Verbesserung von Geschäftsprozessen aufgrund der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken.«

Quelle: Reker et. al (2013)<sup>9</sup>

<sup>4</sup> Vgl. dazu Tietz (1993), S. 9-11; Zentes et al. (2007), S. 30f.; Müller-Hagedorn/Toporowski/Zielke (2012), S. 54-56.

<sup>5</sup> Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 24f.

<sup>6</sup> Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 25.

<sup>7</sup> Vgl. Tietz (1993), S. 11.

<sup>8</sup> Vgl. Duden (2015).

<sup>9</sup> Reker et. al. (2013), S. 8.

## 2. Struktur des Großhandels in Bayern

### 2.1 Makroökonomische Betrachtung

#### 2.1.1 Beschäftigung im Großhandel

##### Regionale Übersicht

In Deutschland arbeiteten 2015 knapp 31 Millionen Menschen in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen, davon mehr als 1,3 Millionen Menschen im Großhandel. Das entspricht einem Anteil von 4,4 % an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. In Bayern liegt der Anteil mit knapp 4,3 % nur leicht niedriger – dort sind mehr als 220.000 Menschen im Großhandel beschäftigt. Der Großhandel gehört damit zu den fünf beschäftigungstärksten Branchen in Bayern. Tabelle 3 zeigt die zehn Branchen mit der höchsten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in Bayern.

Top 10 Branchen	Beschäftigte 2015
<b>Insgesamt</b>	<b>5.184.546</b>
Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)	380.753
Gesundheitswesen	380.416
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	243.875
Öffentliche Verwaltung	235.991
<b>Großhandel (ohne Handel mit Kfz)</b>	<b>220.429</b>
Maschinenbau	216.329
Vorbereitende Baustellenarbeiten	204.269
Erziehung und Unterricht	172.327
Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)	148.599
Sozialwesen (ohne Heime)	139.786

Tabelle 3: Branchen-Top 10 mit der höchsten Beschäftigung in Bayern 2015<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2015; Bundesagentur für Arbeit.

Auf Ebene der bayerischen Regierungsbezirke unterscheiden sich die Beschäftigungsanteile deutlich voneinander, wie in Tabelle 4 zu sehen ist. Die Regierungsbezirke Oberbayern, Mittelfranken und Unterfranken weisen im bayernweiten Vergleich überdurchschnittliche Werte von mehr als 4,3 % auf. Den geringsten Anteil an Großhandelsbeschäftigten mit lediglich 2,8 % weist die Oberpfalz auf.

	<b>Beschäftigte Gesamt</b>	<b>Beschäftigte Großhandel</b>	<b>Anteil Großhandel</b>
Oberbayern	1.963.707	93.501	4,8 %
Mittelfranken	741.505	33.102	4,5 %
Unterfranken	497.575	21.921	4,4 %
Schwaben	689.833	28.683	4,2 %
Oberfranken	411.982	15.493	3,8 %
Niederbayern	445.287	15.664	3,5 %
Oberpfalz	434.657	12.065	2,8 %
<b>Bayern</b>	<b>5.184.546</b>	<b>220.429</b>	<b>4,3 %</b>
<b>Deutschland</b>	<b>30.771.297</b>	<b>1.338.989</b>	<b>4,4 %</b>

Tabelle 4: Großhandelsbeschäftigung in Bayern auf Regierungsbezirksebene 2015<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2015; Bundesagentur für Arbeit.

Abbildung 3 zeigt die absolute Großhandelsbeschäftigung 2015 auf Landkreisebene. Dort ergibt sich ein noch differenzierteres Bild als auf Ebene der Regierungsbezirke. Die bayerischen Metropolen München und Nürnberg weisen die höchsten Werte an Großhandelsbeschäftigten auf. Knapp 30 % der Beschäftigten des bayerischen Großhandels sind im Landkreis München und den Stadtkreisen München und Nürnberg beschäftigt.

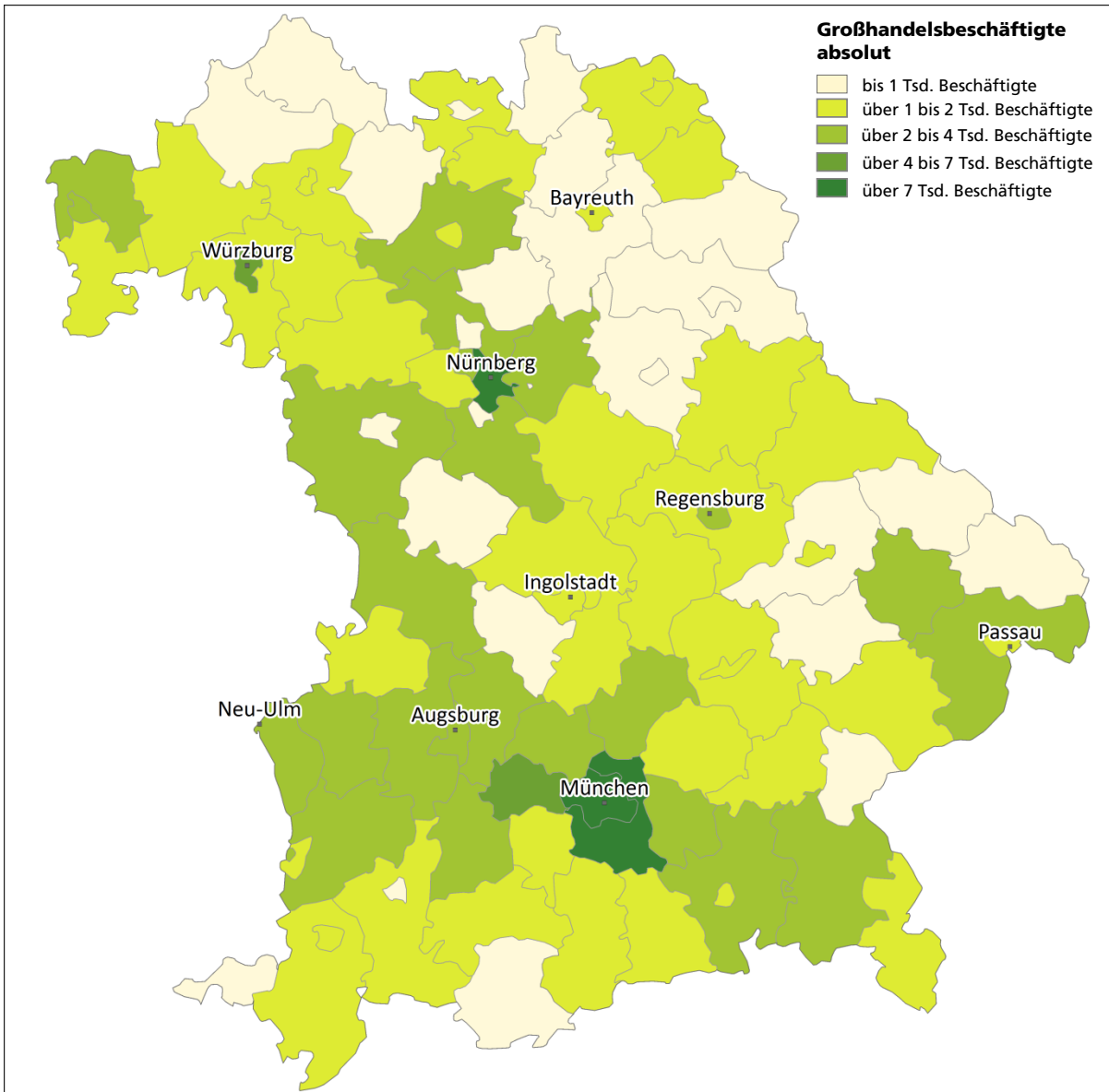


Abbildung 3: Großhandelsbeschäftigung absolut auf Landkreisebene 2015<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2015; Bundesagentur für Arbeit.



Im Gegensatz zur absoluten Großhandelsbeschäftigung erreichen jedoch die Landkreise im Umfeld der Metropolen im relativen Vergleich die höheren Werte, wie beispielsweise die Landkreise München, Ebersberg und Fürstenfeldbruck angrenzend an die Landeshauptstadt mit jeweils mehr als 9 % (Abbildung 4). Die städtischen Bereiche selbst bleiben hingegen eher unterrepräsentiert. Zur Versorgung der wirtschafts- und bevölkerungsreichen Ballungsräume siedeln sich in deren Umland verstärkt Großhändler an. Erklärungsansätze für »helle Flecken« mit einem Anteil der Großhandelsbeschäftigten von maximal 2 % könnten einerseits eine geringere Nachfrage nach Handelsgütern durch die ansässige Industrie und die lokale Bevölkerung (bspw. in der Oberpfalz) oder andere, dominante Branchen (bspw. der Tourismus in Garmisch-Partenkirchen) in diesen Regionen sein.

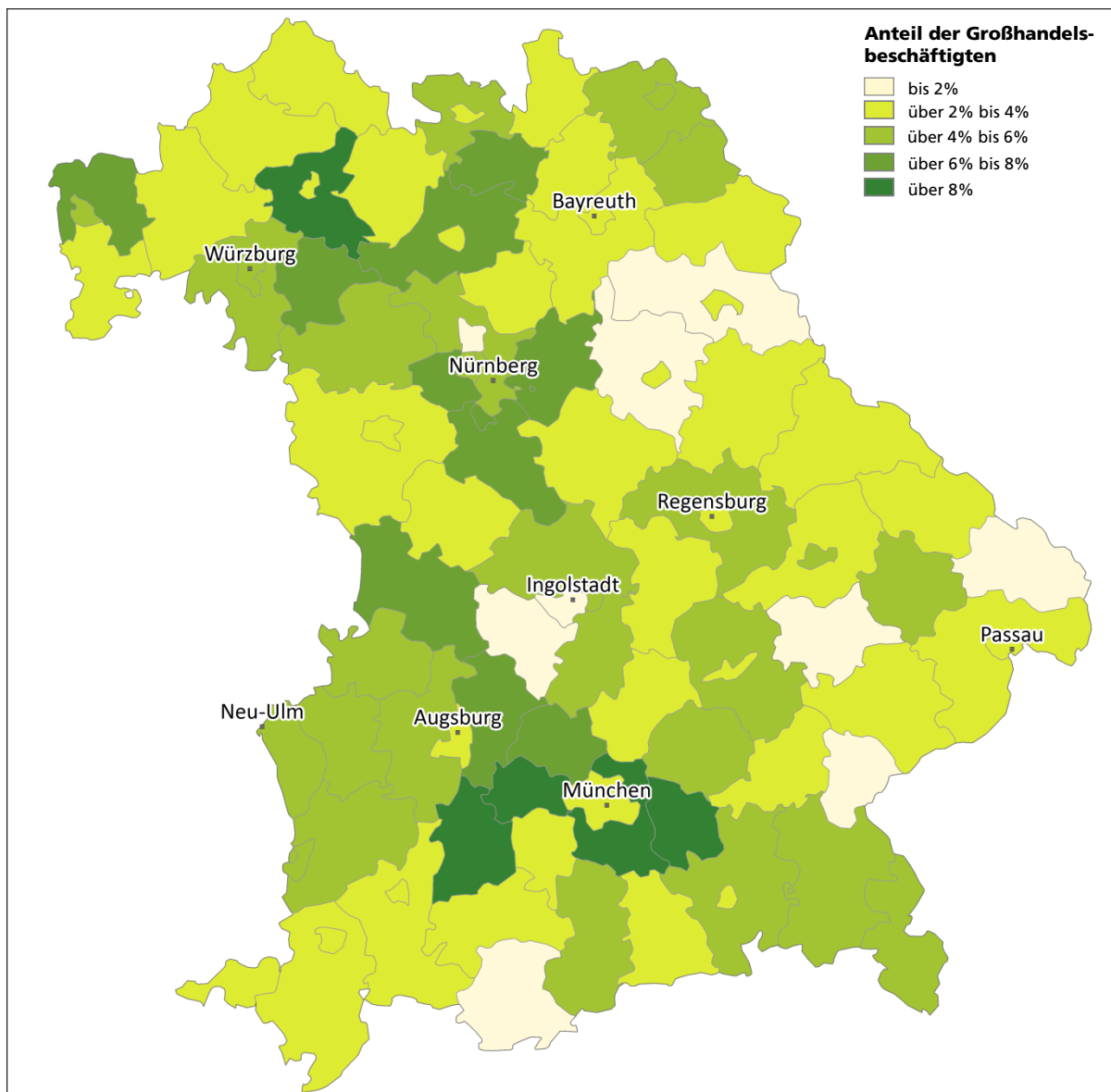


Abbildung 4: Großhandelsbeschäftigung relativ zur Gesamtbeschäftigung auf Landkreisebene 2015<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2015; Bundesagentur für Arbeit.

### Beschäftigte in den Warengruppen des Großhandels

Die Zahl der Beschäftigten verteilt sich sehr unterschiedlich auf die einzelnen Warengruppen des Großhandels. Den größten Anteil, mit rund 50.000 Beschäftigten, hat die Handelsvermittlung (23 %), gefolgt vom Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern (22 %) und dem Sonstigen Großhandel (20 %). Die beiden letztgenannten Warengruppen haben zugleich die größten Umsatzanteile (vgl. dazu Tabelle 8, Seite 35), während auf die Handelsvermittlung nur ein sehr kleiner Umsatzanteil entfällt.

Segmentierung im Großhandel nach Warengruppen	WZ-Code	Beschäftigtenzahl 2015	Anteil an Großhandelsbeschäftigung
Handelsvermittlung	46.1	49.957	23 %
Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren	46.2	5.149	2 %
Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren	46.3	29.588	13 %
Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern	46.4	48.454	22 %
Großhandel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik	46.5	10.815	5 %
Großhandel mit sonstigen Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör	46.6	20.465	9 %
Sonstiger Großhandel	46.7	43.717	20 %
Großhandel ohne ausgeprägten Schwerpunkt	46.9	12.284	6 %
<b>Großhandel insgesamt</b>		<b>220.429</b>	<b>100 %</b>

Tabelle 5: Großhandelsbeschäftigung in Bayern nach Warengruppen 2015<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2015; Bundesagentur für Arbeit.

### Entwicklung der Beschäftigtenzahlen

Hinsichtlich der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im bayerischen Großhandel zeigt sich in Abbildung 5 ein nahezu durchgehender Positiv-Trend seit 2003. Dies steht im Gegensatz zur gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsentwicklung. Die Beschäftigung in Bayern ging in den Krisenjahren 2008 und 2009 deutlich zurück und auch die Beschäftigung im deutschen Großhandel war in dieser Zeit rückläufig. Im bayerischen Großhandel zeigt sich diese Entwicklung nicht, hier kam es lediglich zu einer Stagnation. Seit dieser Zeit konnte die Großhandelsbeschäftigung allerdings nur noch leichte Zuwächse verzeichnen. Im Gegensatz dazu ist die Gesamtbeschäftigung sowohl in Deutschland als auch in Bayern wieder deutlich gestiegen.

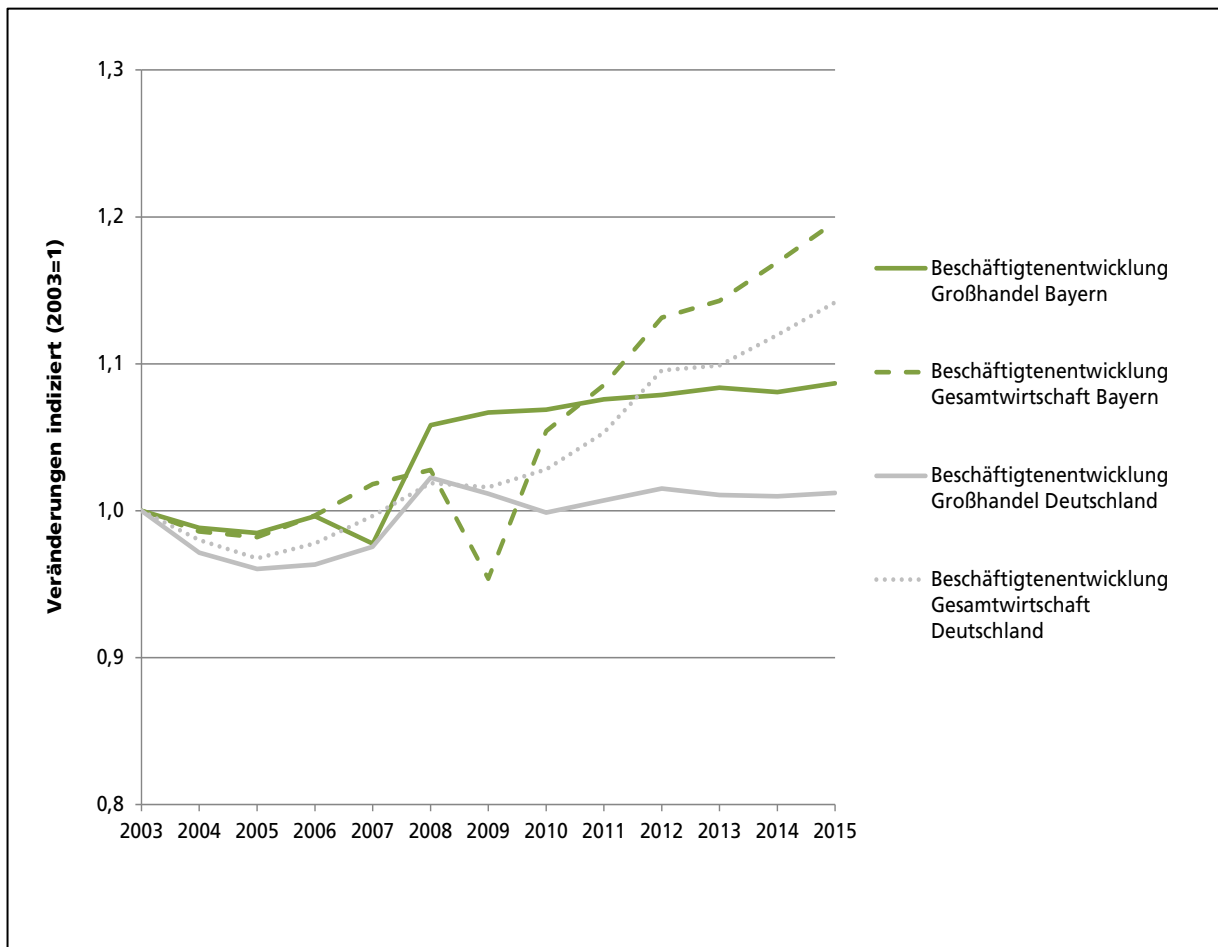


Abbildung 5: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen von 2003 bis 2015<sup>15</sup>

Zur besseren Vergleichbarkeit mit weiteren Auswertungen innerhalb des Gutachtens sind in Tabelle 6 die Beschäftigtenzahlen des Großhandels in den Jahren 2013 bis 2015 aufgeführt.

	2013	2014	2015
Großhandel Bayern	219.835	219.232	220.429
Großhandel Deutschland	1.337.076	1.336.025	1.338.989

Tabelle 6: Großhandelsbeschäftigung in Bayern in den Jahren 2013 bis 2015<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2003 bis 2015; Bundesagentur für Arbeit.

<sup>16</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2013 bis 2015; Bundesagentur für Arbeit.

Auf Landkreisebene zeigt sich seit 2003 deutlich eine positive Entwicklung der Gesamtbeschäftigung in Bayern. Abbildung 6 bildet die Veränderung der Gesamtbeschäftigung zwischen 2003 und 2015 ab. Lediglich der Landkreis Kronach verzeichnete in diesem Zeitraum einen leichten Rückgang von knapp 5 %.

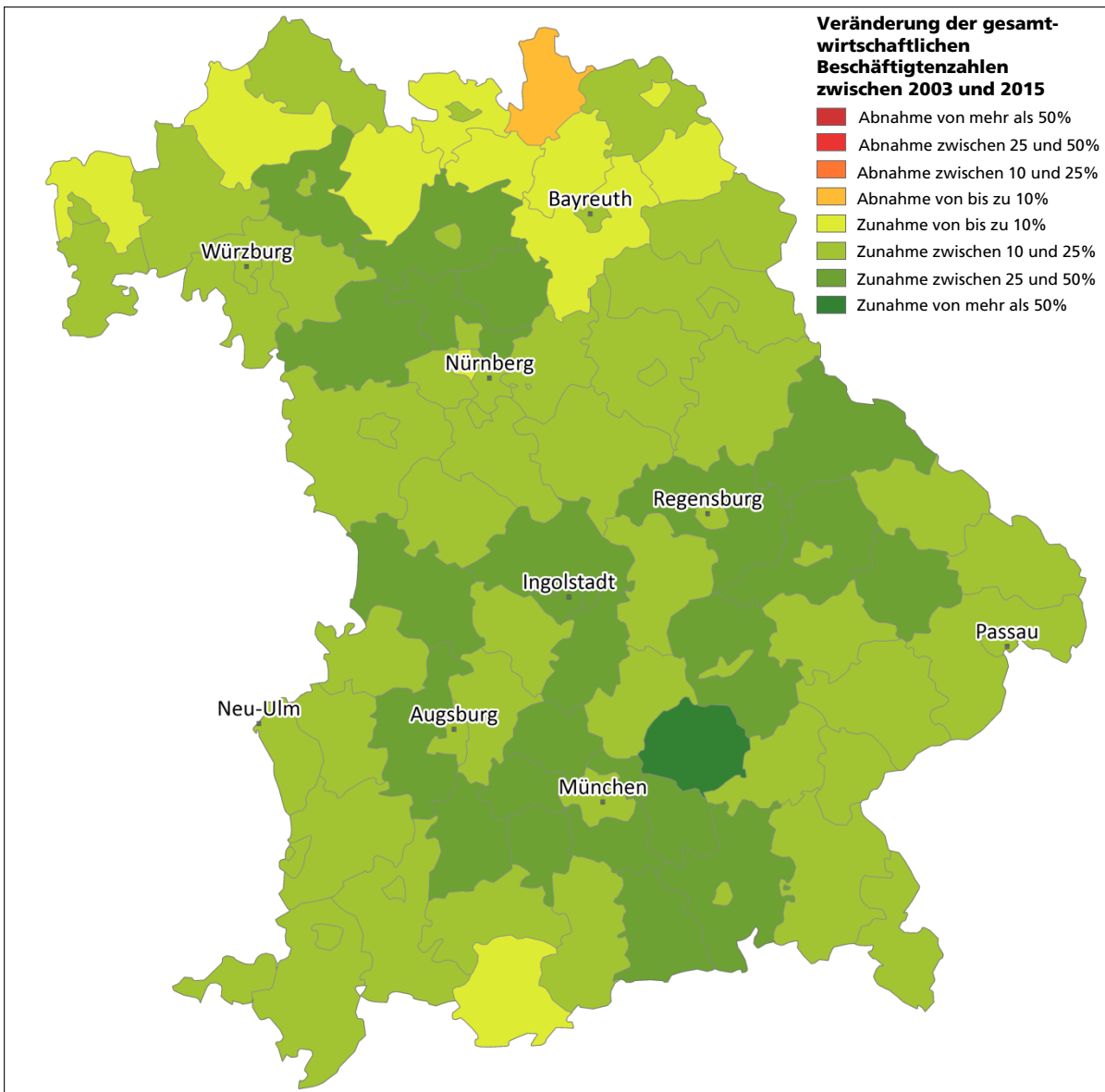


Abbildung 6: Veränderung der Gesamtbeschäftigung zwischen 2003 und 2015<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2003 bis 2015; Bundesagentur für Arbeit.

Im Gegensatz zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung seit 2003 zeigen sich hinsichtlich der Großhandelsbeschäftigung deutliche regionale Unterschiede (Abbildung 7). Die Spannweite reicht von einer Steigerung von weit über 100 % in Straubing-Bogen und Erlangen-Höchstadt, bis hin zu einer Abnahme um mehr als 50 % in Amberg-Sulzbach. Insgesamt konnte der Großhandel in Bayern zwischen 2003 und 2015 ein Beschäftigungswachstum von knapp 9 % verzeichnen, welches deutlich über dem Wert Deutschlands (Großhandelsbeschäftigung +1 %) im selben Zeitraum liegt.

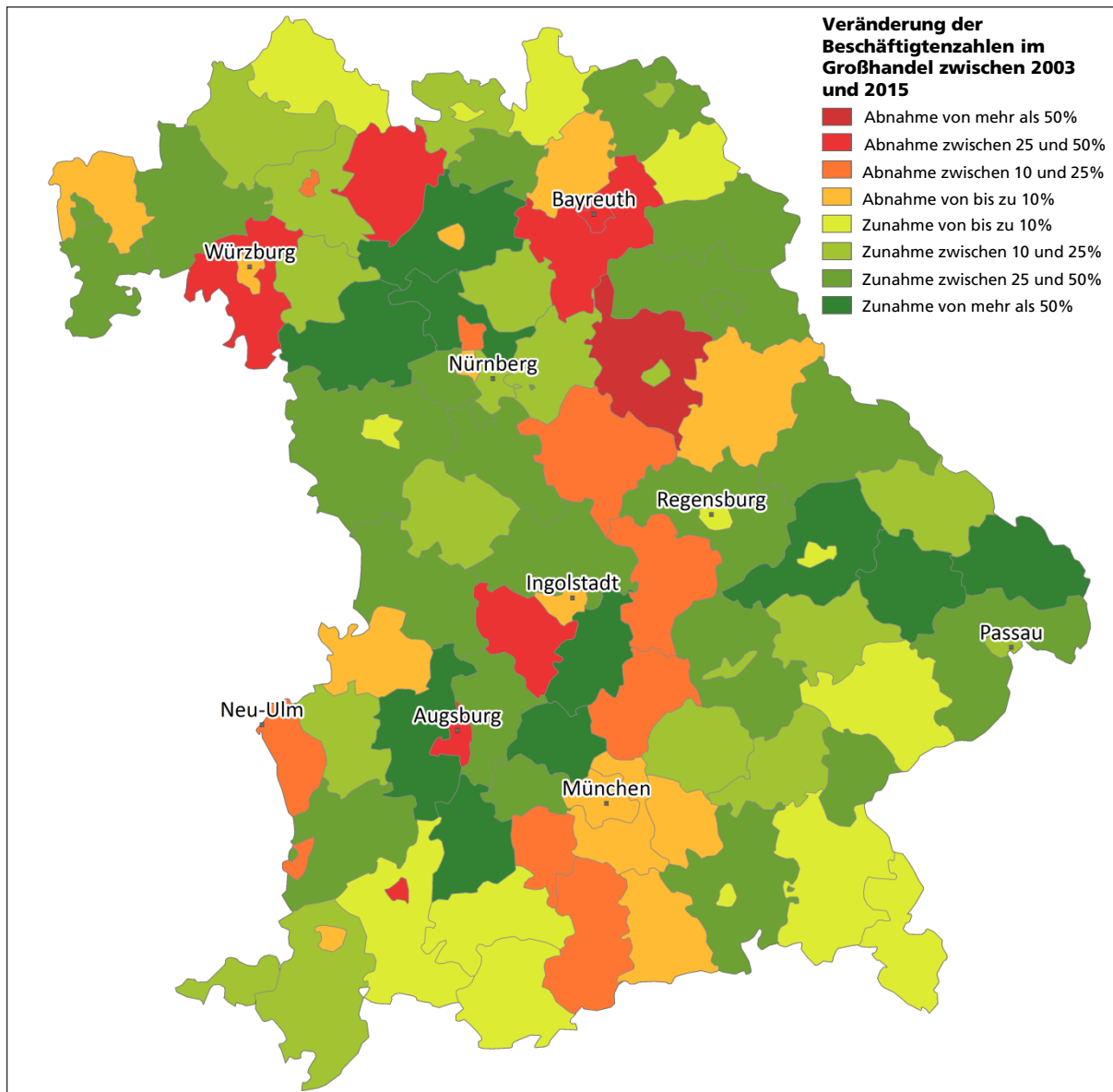


Abbildung 7: Veränderung der Großhandelsbeschäftigung zwischen 2003 und 2015<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2003 bis 2015; Bundesagentur für Arbeit.

### Beschäftigung auf Unternehmensebene

In beinahe 90 % der bayerischen Großhandelsunternehmen sind weniger als zehn Beschäftigte tätig. Kleine Unternehmen dominieren die bayerische Großhandelslandschaft. Lediglich rund 2,9 % der Großhandelsunternehmen in Bayern beschäftigen mehr als 50 Personen. Regional sind keine größeren Unterschiede bei der Verteilung der Unternehmensgrößen feststellbar, wie in Abbildung 8 zu sehen ist.

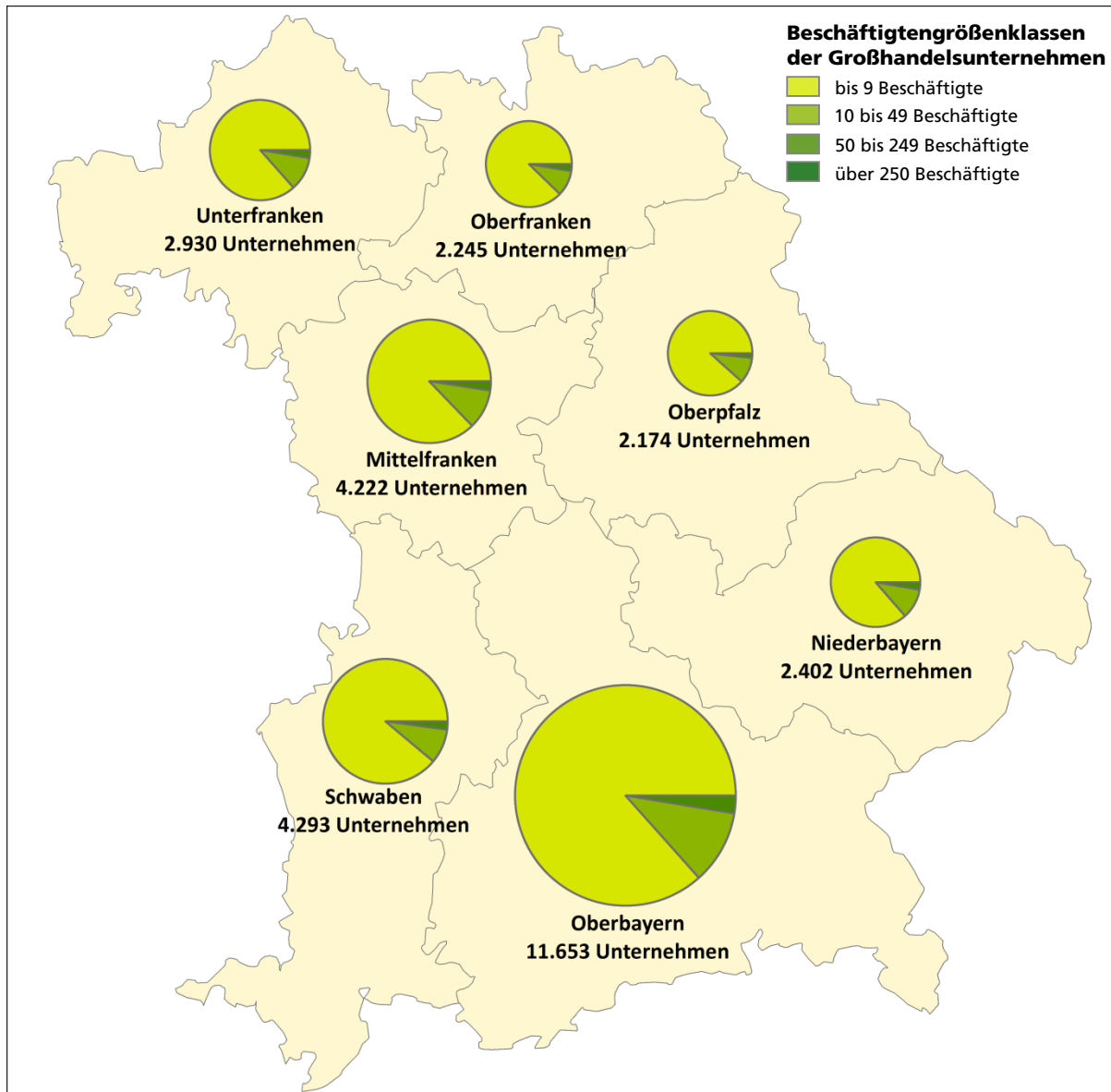


Abbildung 8: Größe der Unternehmen nach Beschäftigtenzahl 2013<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Strukturelle Unternehmensstatistik 2013; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung.

## 2.1.2 Unternehmensstruktur

### Entwicklung der Unternehmensanzahl

Zwischen 2004 und 2013 ist die Gesamtzahl der bayerischen Unternehmen um knapp 10 % gestiegen, von 591.793 Unternehmen im Jahr 2004 auf 650.580 Unternehmen im Jahr 2013. Wie bei den Beschäftigtenzahlen zeigt sich beinahe ausnahmslos eine positive Entwicklung der Unternehmenszahl je Landkreis (siehe Abbildung 9). Lediglich die Landkreise Hof und Wunsiedel im Nordosten sowie die Stadtkreise Hof, Schweinfurt und Kaufbeuren verzeichneten leichte Rückgänge von bis zu 4 %.

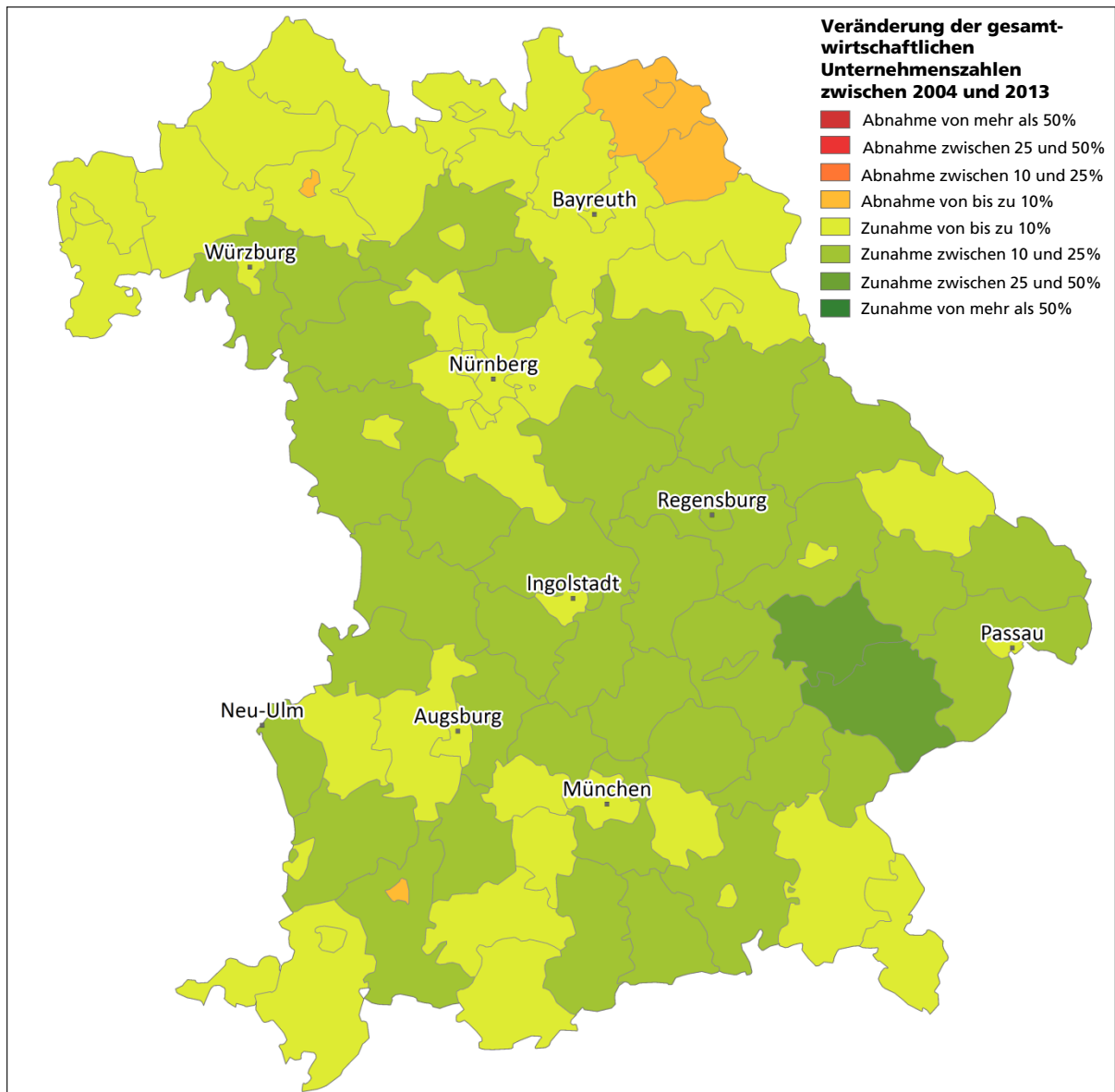


Abbildung 9: Veränderung der Gesamtunternehmenszahl zwischen 2004 und 2013<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Gewereregister 2004 bis 2013; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung.

Während die Gesamtzahl der bayerischen Unternehmen zwischen 2004 und 2013 um knapp 10 % gestiegen ist, ging die Anzahl an Großhandelsunternehmen in Bayern um mehr als 9 % von 32.971 (2004) auf 29.919 Unternehmen (2013) zurück. Davon waren im Jahr 2013 27.456 Unternehmen umsatzsteuerpflichtig.<sup>21</sup> Abbildung 10 zeigt die Veränderung der Zahl der Großhandelsunternehmen zwischen 2004 und 2013 auf Landkreisebene. Die Spanne der Entwicklung innerhalb der Landkreise ist nicht von derart gravierenden Veränderungen geprägt wie im Falle der Beschäftigung (vgl. Abbildung 7). Die größten Abnahmen betreffen die Städte Ansbach (-36 %), Straubing und Coburg (jeweils -31 %). Der größte Anstieg an Großhandelsunternehmen fand in den Landkreisen Neumarkt in der Oberpfalz (+11 %) und Landshut (+8 %) statt.

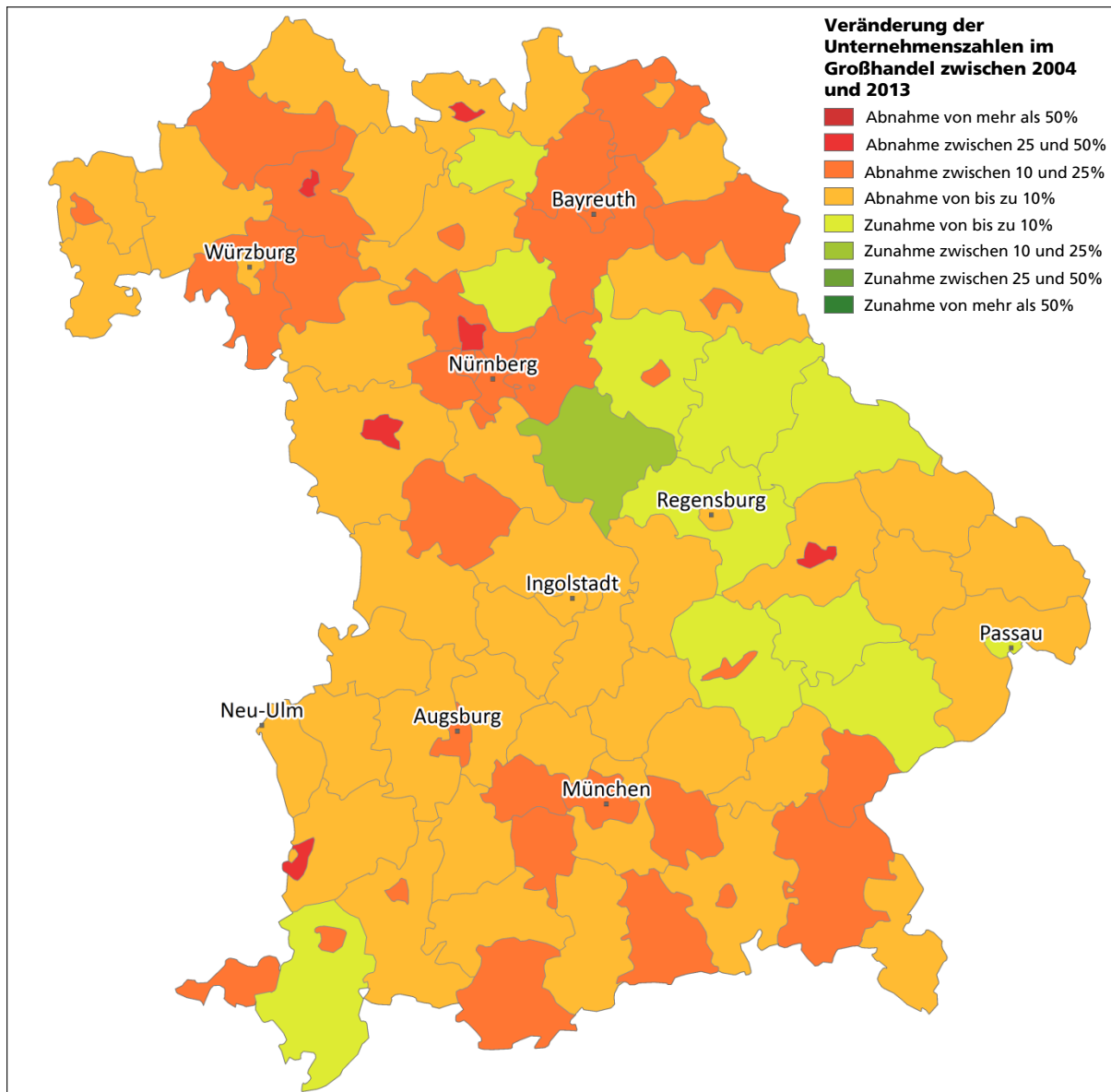


Abbildung 10: Veränderung der der Anzahl Großhandelsunternehmen zwischen 2004 und 2013<sup>22</sup>

Durch den absoluten Rückgang an Unternehmen in Kombination mit der steigenden Beschäftigungszahl im Großhandel (+9 % seit 2003) ist insgesamt eine Konzentration des Großhandels in Bayern zu beobachten. Demzufolge nimmt die Durchschnittsgröße der Großhandelsunternehmen zu.

<sup>21</sup> Umsatzsteuerstatistik 2013; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung.

<sup>22</sup> Gewereregister 2004 bis 2013; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung.



### Gewerbean- und abmeldungen

Aus der Statistik zu den Gewerbeanmeldungen lassen sich weiterführende Erkenntnisse zur Entwicklung der Unternehmensstruktur ablesen. Abbildung 11 stellt die An- und Abmeldungen von Unternehmen in Bayern gegenüber. Die Anzahl an Gewerbeanmeldungen im Großhandel nimmt laut Statistik seit 2004 kontinuierlich ab: von knapp 11.500 neu angemeldeten Unternehmen im Jahr 2004 auf weniger als 6.000 Neuanmeldungen in 2014. Dies entspricht einem Rückgang um knapp 50 %. Die Anzahl der Gewerbeabmeldungen verläuft dazu synchron. Lediglich in den Krisenjahren 2008/2009 sieht man einen leichten Anstieg der Anmeldungen. Die Zahl der Neuanmeldungen in der Gesamtwirtschaft nimmt ebenfalls seit 2004 ab, dabei aber weniger stark als im Großhandel. Die Zahl der Gewerbeabmeldungen ist im Gegensatz zur Entwicklung im Großhandel leicht gestiegen.

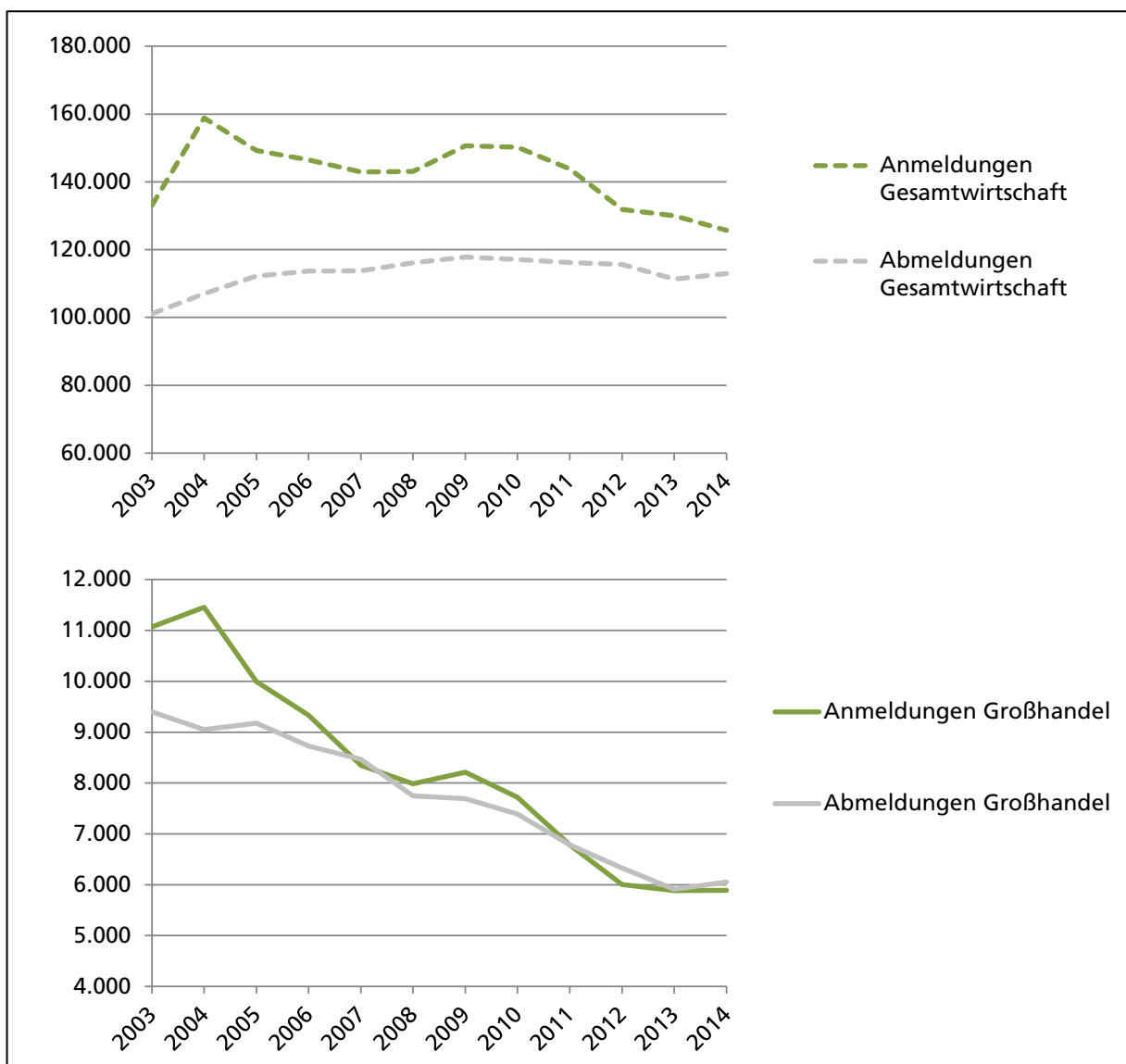


Abbildung 11: Übersicht Gewerbean- und -abmeldungen in Bayern von 2003 - 2014<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Gewerbeanzeigenstatistik 2003 bis 2014; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung.

Die Anlässe der Anmeldungen sind laut Statistik zu beinahe 80 % Neugründungen und weitere 20 % Zuzug bereits existierender Unternehmen (Abbildung 12). In den letzten zehn Jahren ist der Wechsel der Rechtsform keine bedeutende Ursache von Gewerbeanmeldungen. Auch auf der Seite der Gewerbeabmeldungen sieht man ein ähnliches Bild. Die vollständige Aufgabe eines Unternehmens oder der Fortzug machen mehr als 90 % der Gewerbeabmeldungen aus.

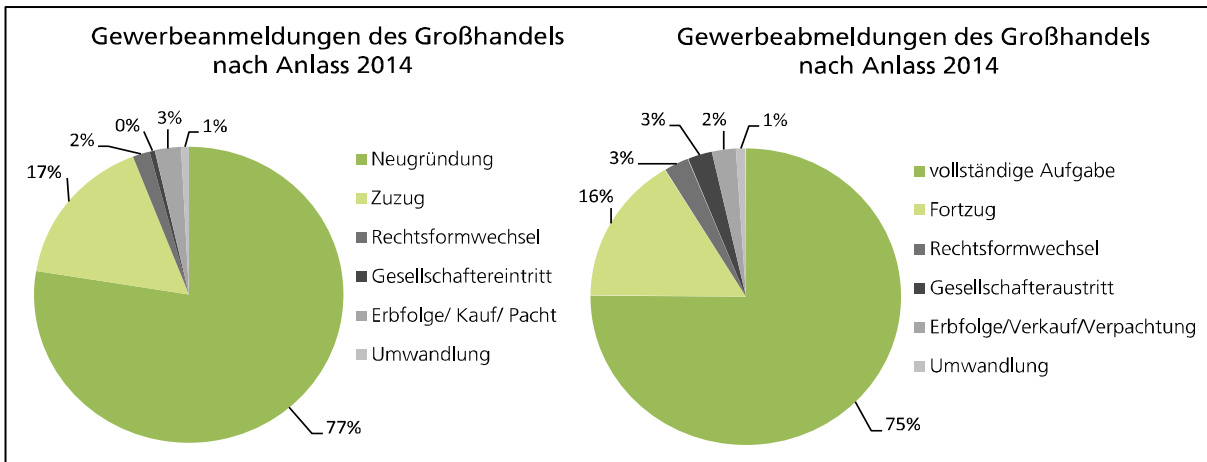


Abbildung 12: Anlässe für Gewerbean- und -abmeldungen 2014<sup>24</sup>

**»Die Unternehmen, die sich am schnellsten anpassen können, sind die Großhändler.«**

Quelle: Experteninterview Nr. 1, Verbandsvertreter

### Alter der Unternehmen

Neben der Entwicklung der Unternehmenszahl, der Fluktuation durch An- und Abmeldungen und deren Ursachen ist das Alter der Unternehmen ein weiterer wichtiger Aspekt der Unternehmensstruktur. In der Umfrage wurde daher das Gründungsjahr der Unternehmen abgefragt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 13 dargestellt. Auffallend ist dabei, dass fast die Hälfte der teilnehmenden Großhandelsunternehmen in den letzten 20 Jahren gegründet wurde.

Die Spiegelung der Umfrageergebnisse mit den Praktikern ergab Aussagen wie »ein Großhandel ist relativ einfach und schnell gegründet« und »Der Großhandel könnte nicht überleben, wenn er nicht so anpassungsfähig wäre«. Das starke Wachstum einzelner Branchen in den letzten 20 Jahren (z. B. in den Bereichen Informationstechnologie, Telekommunikation oder Solarenergie) wurde von den Experten als mögliche Ursache für die hohe Zahl an jungen Unternehmen genannt. Es wurden auch Unternehmenszusammenschlüsse und die Gründung von selbstständigen Vertriebsgesellschaften als mögliche Erklärung vorgebracht. Dies kann aber mit der Untersuchung der Anlässe für Gewerbean- und -abmeldungen widerlegt werden (siehe Abbildung 12).

<sup>24</sup> Gewerbeanzeigenstatistik 2014; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung.

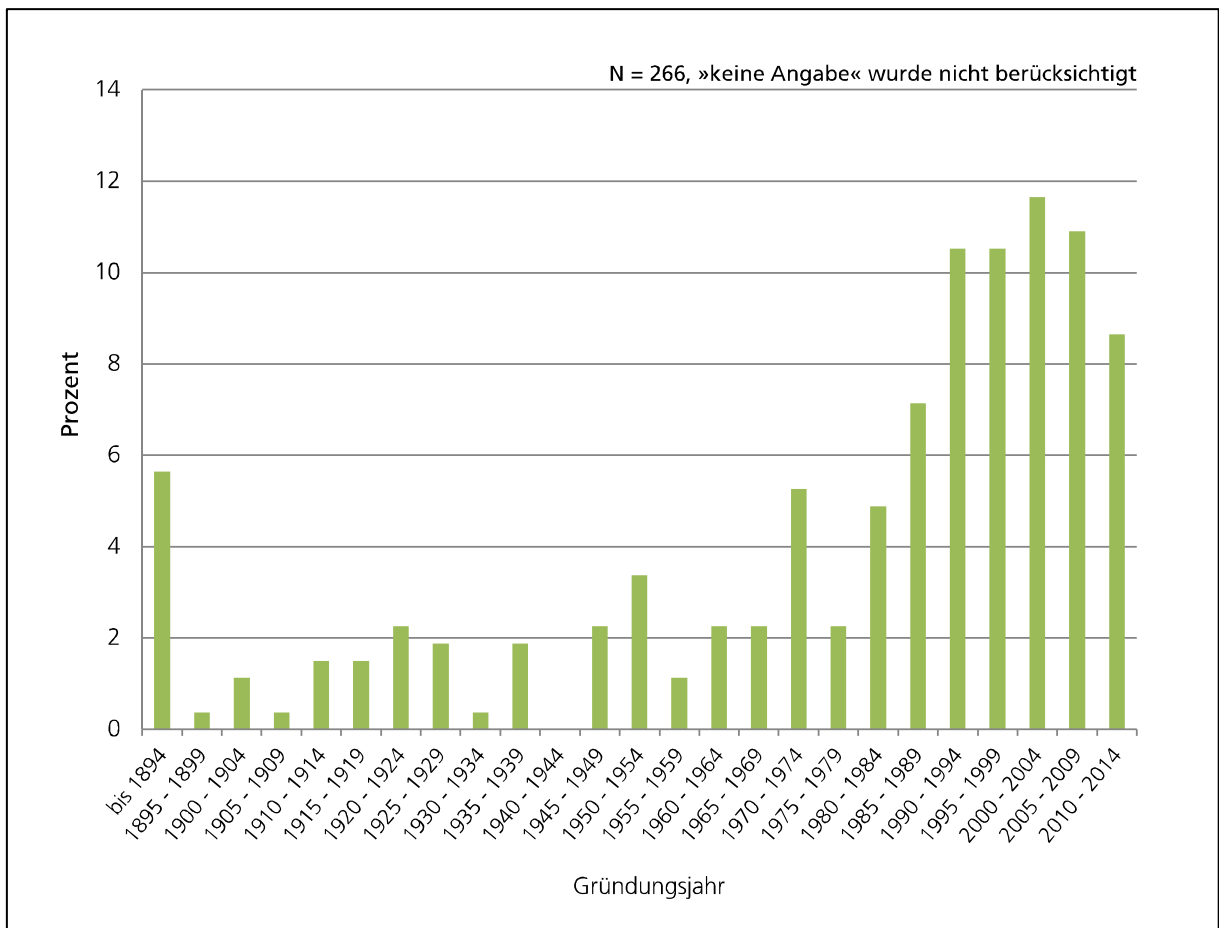


Abbildung 13: Ergebnisse der Umfrage zum Gründungsjahr des Unternehmens

**»Der Trend geht in Richtung Konsolidierung«.**

Quelle: Experteninterview Nr. 8, Lieferant

Insgesamt zeigt sich also durch Abnahme der Unternehmensanzahl, in Verbindung mit einer Zunahme der Beschäftigten, eine Konzentration des Großhandels in Bayern und eine Zunahme der Durchschnittsgröße der Großhandelsunternehmen.

### 2.1.3 Umsatzentwicklung

#### Umsatzvergleich Bund-Bayern

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der Umsätze in Deutschland und Bayern verlief nahezu identisch, wie in Abbildung 14 zu sehen ist. Seit 2003 konnten sowohl Deutschland als auch Bayern jeweils ein Umsatzplus von kumuliert 36 % verzeichnen. Auch im Bereich des Großhandels zeigt sich eine ähnliche Entwicklung. Bayerns Großhandel blieb zunächst hinter der deutschen Entwicklung zurück, verzeichnete aber dennoch bis zum Jahr 2009 jährliche Wachstumsraten zwischen 4 % und 8 %. Im Zuge der Weltwirtschaftskrise war der Großhandel sowohl in Bayern als auch in Gesamtdeutschland von starken Umsatzeinbußen betroffen. In Bayern ging der Großhandelsumsatz von 2008 auf 2009 um 13 % zurück, in Deutschland insgesamt sogar um 17 %. In den darauffolgenden Jahren konnte sich die Branche allerdings zügig erholen. Das Umsatzplus belief sich zwischen 2009 und 2010 in Bayern auf 12 %. Seit 2011 bleibt der bayerische Großhandel jedoch leicht hinter der gesamtdeutschen Entwicklung zurück und stagniert auf einem Niveau von etwa 135 Mrd. Euro.

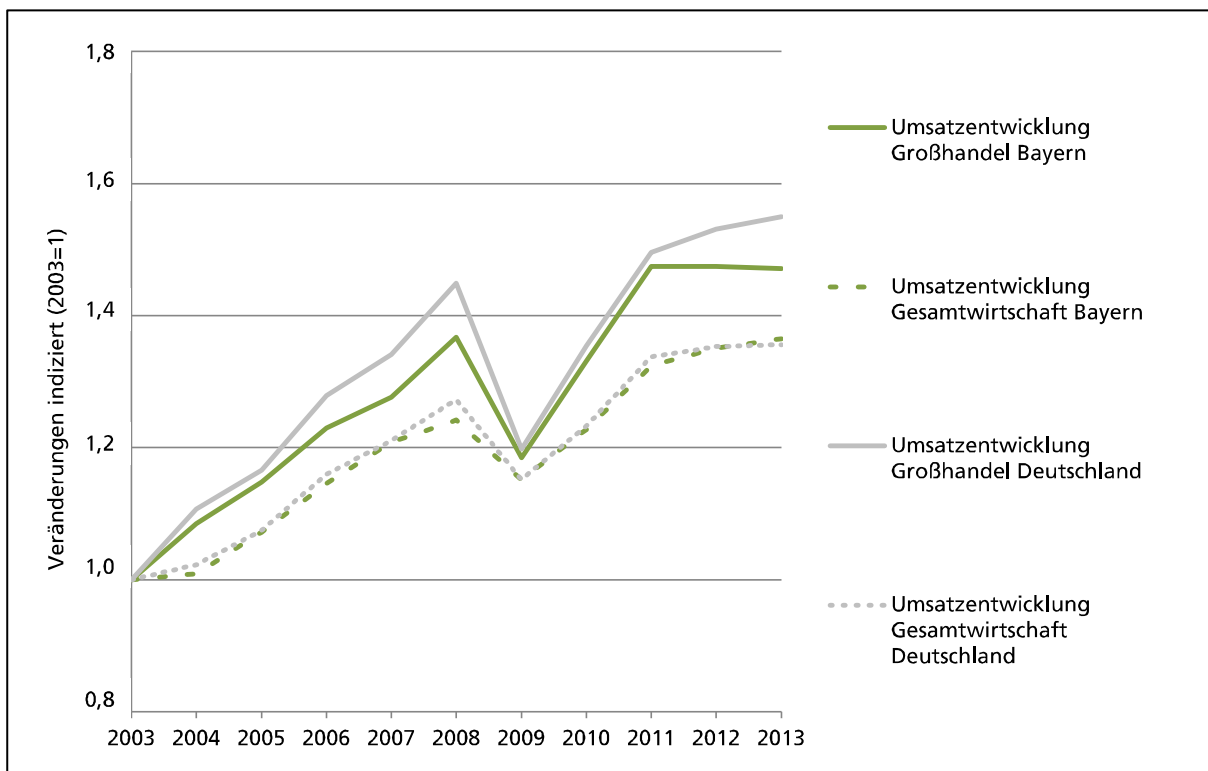


Abbildung 14: Entwicklung der Umsatzzahlen von 2003 bis 2013<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Umsatzsteuerstatistik 2003 bis 2013; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung; Statistisches Bundesamt.

### Umsatzvergleich Großhandel mit weiteren Branchen

Im Jahr 2013 konnte die bayerische Wirtschaft einen Gesamtumsatz von etwa 970 Mrd. Euro erzielen. Dabei führt der Großhandel deutlich mit 14 % die Liste der umsatzstärksten Branchen in Tabelle 7 an. Gemeinsam mit dem Einzelhandel und dem Kfz-Handel ist der Handel im Jahr 2013 mit mehr als 260 Mrd. Euro für über ein Viertel des Gesamtumsatzes in Bayern verantwortlich.

Top 10 Branchen	Steuerbarer Umsatz aus Lieferungen und Leistungen 2013 in EUR
<b>Insgesamt</b>	<b>968.665 Mio.</b>
<b>Großhandel (ohne Kfz)</b>	<b>135.207 Mio.</b>
Einzelhandel (ohne Handel mit Kfz)	89.564 Mio.
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	80.512 Mio.
Herstellung von DV-Geräten, elektronischen u. optischen Erzeugnissen	52.473 Mio.
Energieversorgung	41.275 Mio.
Maschinenbau	40.072 Mio.
Kfz-Handel, Instandhaltung, und Reparatur von Kfz	36.063 Mio.
Sonstiger Fahrzeugbau	31.316 Mio.
Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallationen, sonstiger Ausbau	29.509 Mio.
Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	28.780 Mio.

Tabelle 7: Branchen-Top 10 mit dem höchsten Umsatz 2013<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Umsatzsteuerstatistik 2013; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung.

Der Einzelhandel ist der beschäftigungsstärkste Handelszweig in Bayern. Obwohl auf den Großhandel nur rund 32 % der Beschäftigten im Handel entfallen, generiert er mehr als die Hälfte der Umsätze des Handels (Abbildung 15).

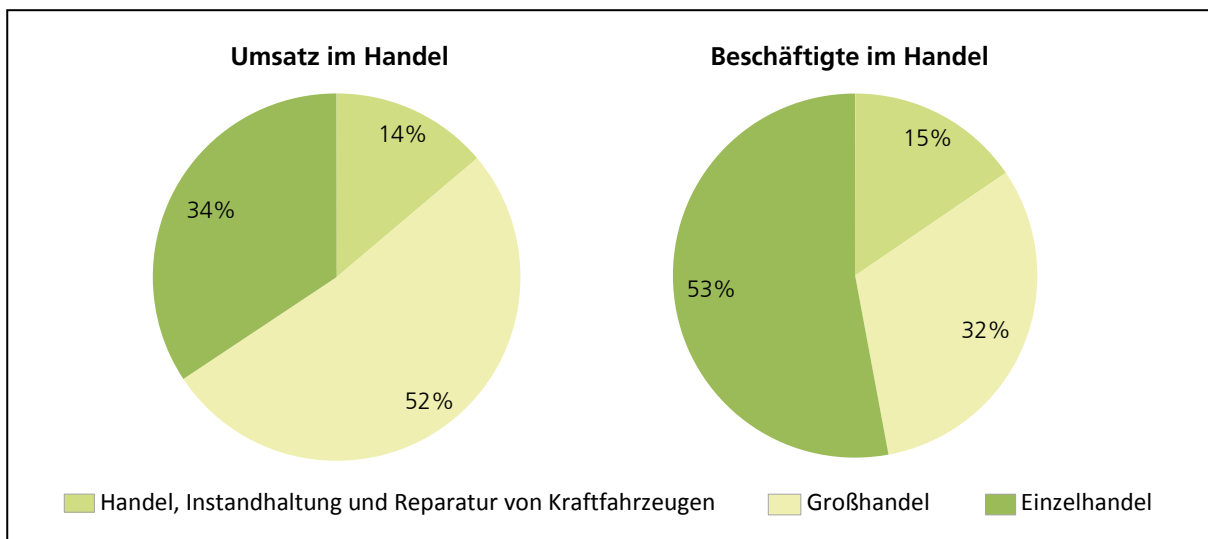


Abbildung 15: Beschäftigten- und Umsatzanteile der verschiedenen Handelsaktivitäten 2013<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2013 und Umsatzsteuerstatistik 2013; Bundesagentur für Arbeit, Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung.

### Umsätze in den einzelnen Warengruppen

Die Verteilung der Umsätze auf die einzelnen Warengruppen im Großhandel entspricht laut Statistik weitestgehend der bundesweiten Struktur (siehe Tabelle 8). Vorhande Abweichungen bewegen sich überwiegend im einstelligen Prozentbereich. Lediglich der Umsatz des Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren verfügt mit 17 % über einen etwas geringeren Anteil an den Großhandelsumsätzen als auf Bundesebene (20 %). Die umsatzstärkste Warengruppe ist der »Sonstige Großhandel«, in dem z. B. der Großhandel mit Mineralölerzeugnissen, Metallen und Baustoffen gelistet ist. Diese Warengruppe hat einen Anteil von über einem Drittel am Gesamtumsatz bei einem Beschäftigungsanteil von lediglich 20 % (vgl. dazu Tabelle 5).

Die umsatzschwächste spezifische Warengruppe ist der Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren mit einem Anteil von 5 % am Gesamtumsatz. Eine detaillierte Darstellung der Warengruppen mit weiteren Kennzahlen findet sich in Kapitel 5.

Segmentierung im Großhandel nach Warengruppen	WZ-Code	Steuerbarer Umsatz aus Lieferungen und Leistungen 2013 in EUR	Anteil am Gesamtumsatz
Handelsvermittlung	46.1	4.124 Mio.	3 %
Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren	46.2	6.731 Mio.	5 %
Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren	46.3	22.600 Mio.	17 %
Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern	46.4	30.944 Mio.	23 %
Großhandel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik	46.5	10.319 Mio.	8 %
Großhandel mit sonstigen Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör	46.6	9.794 Mio.	7 %
Sonstiger Großhandel	46.7	47.648 Mio.	35 %
Großhandel ohne ausgeprägten Schwerpunkt	46.9	3.046 Mio.	2 %
<b>Großhandel insgesamt</b>		<b>135.207 Mio.</b>	<b>100 %</b>

Tabelle 8: Warengruppen im bayerischen Großhandel mit Umsatz 2013<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Umsatzsteuerstatistik 2013; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung.

### Regionale Verteilung der Umsätze

In vielen Kreisen Bayerns überschreitet der Großhandelsumsatz nicht die Milliarden­grenze. Mit mehr als 41 Mrd. Euro Umsatz im Großhandel ist der Stadtkreis München der absolute Spitzenreiter, gefolgt vom Landkreis München mit 18,5 Mrd. Euro. Mehr als 44 % des bayernweiten Großhandelsumsatzes entfallen somit auf München und sein Umland. Für die Kreise Schwandorf, Cham, Ingolstadt und Rosenheim ist der Großhandelsumsatz nicht ausgewiesen, deswegen sind diese in Abbildung 16 und Abbildung 17 nicht eingefärbt.

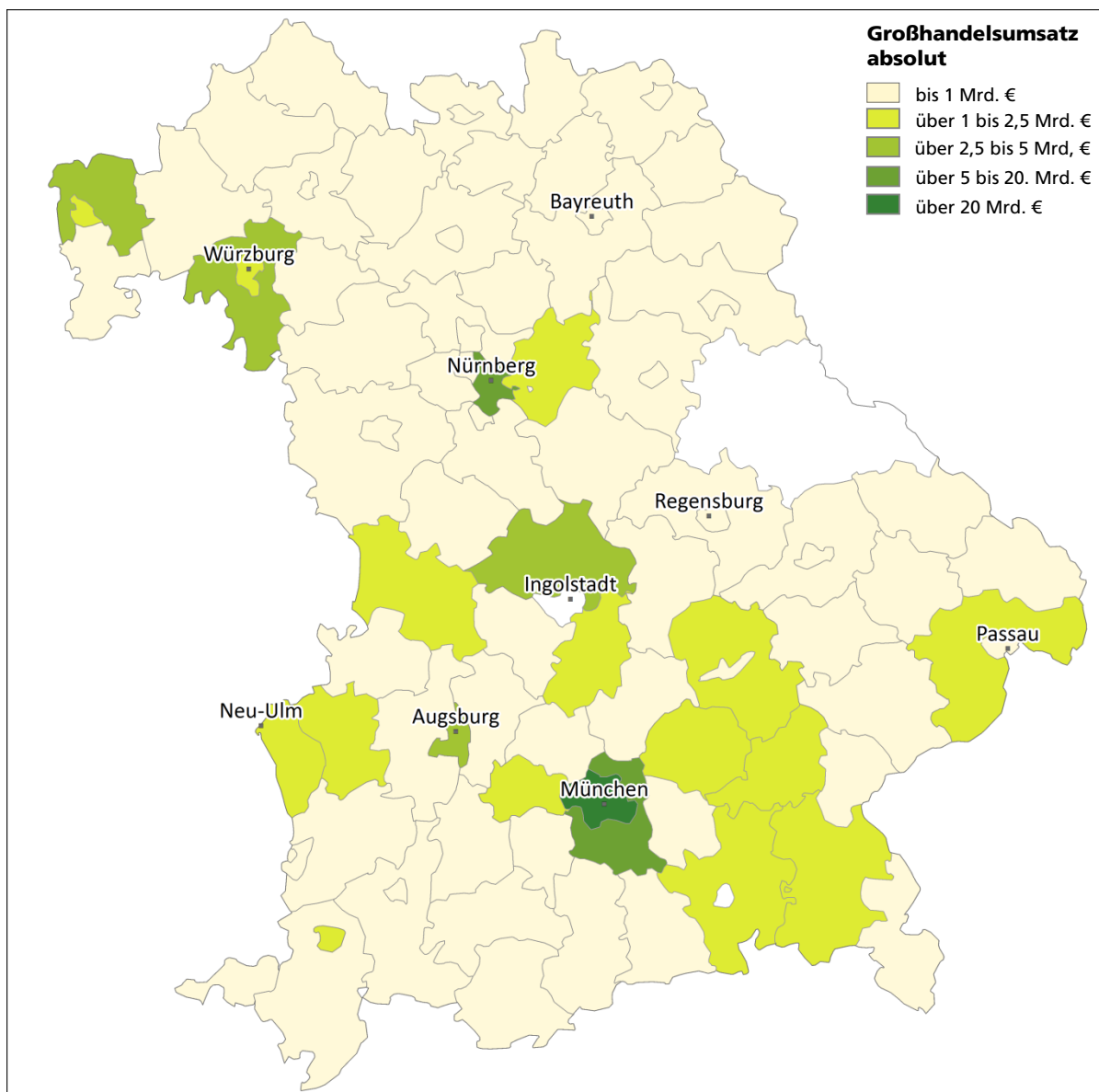


Abbildung 16: Großhandelsumsatz in Bayern absolut 2013<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Umsatzsteuerstatistik 2013; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (Schwandorf, Cham, Ingolstadt und Rosenheim ohne Angabe).



Bei Betrachtung der regionalen Großhandelsumsätze im Verhältnis zum Gesamtumsatz der bayerischen Kreise verliert München seine Spitzenreiterposition (Abbildung 17). Die höchsten Anteile entfallen im Vergleich auf die Landkreise Würzburg (56 %), Eichstätt (49 %) und Donau-Ries (26,8 %). Am niedrigsten ist die wirtschaftliche Bedeutung des Großhandels in Altötting (3 %) sowie den Stadtkreisen Bayreuth (3 %) und Schwabach (4 %). Diese Angaben sind jedoch stark abhängig von der geografischen Lage einzelner Zentralen von Großunternehmen, da deren Umsätze in den Statistiken den Landkreisen zugeordnet werden, in denen die Zentrale beheimatet ist.

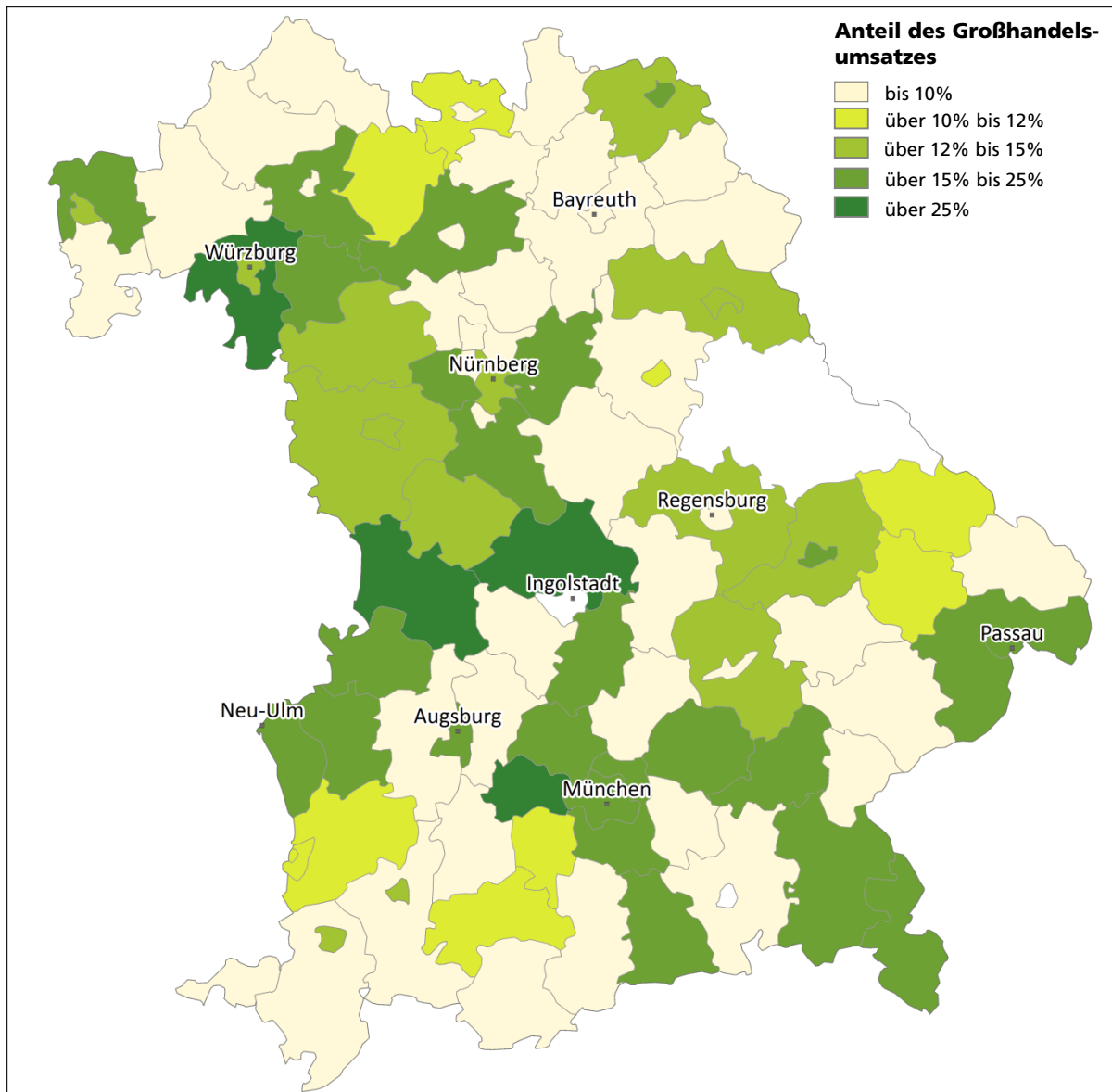


Abbildung 17: Großhandelsumsatz in Bayern relativ zum Gesamtumsatz 2013<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Umsatzsteuerstatistik 2013; Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (Schwandorf, Cham, Ingolstadt und Rosenheim ohne Angabe).

### 2.1.4 Wertschöpfung

Die Bruttowertschöpfung ist eine Kennzahl, die im Zuge der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung ermittelt wird. Rechnerisch wird sie bestimmt aus der Differenz des Nettoumsatzes und der für den Produktionsprozess benötigten Vorleistungen. Sie beinhaltet somit die Summe aller betrieblichen Aufwendungen, wozu die gezahlten Löhne und Steuern, der Kapitalzins sowie der erzielte Gewinn und die Summe der Abschreibungen zählen. Der ermittelte Wert bezeichnet somit den im Produktionsprozess eines Unternehmens »geschaffenen Mehrwert«.

Der Großhandel in Bayern erzielte im Jahr 2013 laut der Jahreserhebung im Handel eine Bruttowertschöpfung in Höhe von knapp 22 Mrd. Euro (Tabelle 9). Dabei erwirtschaftete der Großhandel in Bayern, wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben, einen Umsatz von 135 Mrd. Euro. Der Einzelhandel erzielte im Vergleich eine Bruttowertschöpfung von etwa 14 Mrd. Euro und setzte 90 Mrd. Euro um, weist dabei allerdings deutlich mehr Beschäftigte auf. Die Bruttowertschöpfung je Beschäftigten im bayerischen Großhandel lag leicht über dem Deutschlandwert. Im Gegensatz dazu fiel der Umsatz je Beschäftigten in Bayern merklich niedriger aus.

	Bayern		Deutschland	
	Großhandel	Einzelhandel	Großhandel	Einzelhandel
Bruttowertschöpfung in Mio. EUR	21.657	14.423	126.081	87.074
Beschäftigte	219.835	368.178	1.337.076	2.196.635
<b>Bruttowertschöpfung je Beschäftigten in EUR</b>	<b>98.515</b>	<b>39.174</b>	<b>94.296</b>	<b>39.640</b>
Umsatz in Mio. EUR	135.207	89.564	1.097.454	554.940
<b>Umsatz je Beschäftigten in EUR</b>	<b>615.036</b>	<b>243.262</b>	<b>820.786</b>	<b>252.632</b>

Tabelle 9: Vergleich Bruttowertschöpfung und Umsatz von Großhandel und Einzelhandel 2013<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Bayerische Sonderauswertung der Jahreserhebung im Handel 2013; Umsatzsteuerstatistik und Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2013; Statistisches Bundesamt, Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, Bundesagentur für Arbeit.

### 2.1.5 Lagerbestände und Lagerumschlag

Der Großhandel in Bayern weist in absoluten Zahlen mit 11,8 Mrd. EUR deutlich höhere Lagerbestände aus als der Einzelhandel mit 7,7 Mrd. EUR (vgl. Tabelle 10). Der Anteil des Großhandels an den gesamten Lagerbeständen des Handels beträgt damit sowohl in Bayern als auch auf Bundesebene rund 60 %.

Das Verhältnis der Lagerbestände von Groß- und Einzelhandel ist dabei langfristig stabil. Eine umfangreiche Untersuchung von LAUMER kommt für den Großhandel in Westdeutschland für das Jahr 1961 zu einem vergleichbaren Wert in Höhe von 61,3 %, während in den USA rund zwei Drittel der Lagerbestände auf Seiten des Einzelhandels liegen. Eine wesentliche Ursache dafür, dass der Großhandel in Deutschland in absoluten Zahlen höhere Lagerbestände in Relation zum Einzelhandel aufweist, ist in der stärker ausgeprägten, sortimentsbildenden Funktion des Großhandels innerhalb der deutschen Volkswirtschaft zu sehen. So findet sich in den USA im Produktionsgüterbereich überwiegend der Betriebstyp des »Industrial Distributors«, der als Großhändler mit Ausschließlichkeitsvertrag für einen bestimmten Produzenten arbeitet, wodurch die Lagerbestände entsprechend niedrig gehalten werden können.<sup>32</sup> Dieser strukturelle Unterschied bestimmt noch heute maßgeblich das Verhältnis der Lagerbestände von Groß- und Einzelhandel.

	Bayern		Deutschland	
	Großhandel (ohne GH mit Kfz)	Einzelhandel (ohne EH mit Kfz und ohne Tankst.)	Großhandel (ohne GH mit Kfz)	Einzelhandel (ohne EH mit Kfz und ohne Tankst.)
<b>Lagerbestände</b> in Mio. EUR	11.784	7.651	71.628	43.745
<b>Lagerumschlag</b> (p. a.)	<b>12,5</b>	<b>7,3</b>	<b>13,4</b>	<b>7,7</b>

Tabelle 10: Vergleich der Lagerbestände und des Lagerumschlags von Groß- und Einzelhandel 2013<sup>33</sup>

Bei der Entwicklung der Lagerbestände lässt sich nach Analysen des ifo Instituts sowohl für den Großhandel als auch für den Einzelhandel jeweils ein leicht negativer Trend im Zeitraum von 1997 bis 2013 erkennen. Die Lagerbestände werden von den Befragungsteilnehmern im Durchschnitt weniger häufig als zu groß eingestuft, wie noch vor einem Jahrzehnt. Als mögliche Ursachen werden verstärkte Investitionen in moderne Kommunikations- und Informationssysteme angeführt, wodurch Abläufe im Bestellprozess und in der Lagerhaltung verstärkt automatisiert und leichter optimiert werden können (»just in time«).<sup>34</sup> Aber auch weitere, speziell zur Senkung von Beständen entwickelte und mittlerweile in weiten Teilen des Handels etablierte Logistikkonzepte (wie z. B. ECR und Kanban) haben mit hoher Wahrscheinlichkeit zu dieser Entwicklung beigetragen. Der langfristige Trend zur Senkung der Lagerbestände und der damit verbundenen Kapitalbindungskosten lässt sich in allen Teilen der Wirtschaft beobachten – und dies trotz vielfach steigender Variantenvielfalt.

<sup>32</sup> Vgl. Laumer (1965), S. 26.

<sup>33</sup> Zur Berechnung des Lagerumschlags auf Landesebene wurden näherungsweise die Lagerbestände und Umsatzgrößen aus der bayerischen Sonderauswertung der Jahreserhebung im Handel 2013 verwendet. Aufgrund deutlicher Abweichungen ist es nicht zulässig, die hier angegebenen Lagerbestände in Relation zu bereits an anderer Stelle dieser Studie angegebenen Werten aus der Umsatzsteuerstatistik zu setzen. Die Daten auf Bundesebene wurden auf Grundlage der Jahresstatistik im Handel (Destatis, Basisjahr 2013) berechnet und ausgewiesen. Der Lagerumschlag wurde jeweils wie folgt berechnet: Lagerumschlag = Wareneinsatz/durchschnittlicher Warenbestand.

<sup>34</sup> Vgl. Sauer/Seiler (2014), S. 42.

Wenngleich die Lagerbestände des Großhandels, absolut gesehen, diejenigen des Einzelhandels übersteigen, kann der Großhandel Nachteile bei der Kapitalbindung durch einen deutlich höheren Lagerumschlag kompensieren. Während der Einzelhandel seinen Lagerbestand im Mittel rund 7,5 mal pro Jahr umschlägt, gelingt dies dem Großhandel durchschnittlich etwa 13 mal pro Jahr. Dabei sind allerdings große Unterschiede, je nach Branchensegment, zu beobachten: so liegt im bayerischen Großhandel die Spannweite für den durchschnittlichen Lagerumschlag zwischen 7 bis 8 mal pro Jahr (GH mit sonstigen Maschinen/Ausrüstungen/Zubehör, GH ohne ausgeprägten Schwerpunkt sowie GH mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern) und 20 bis 21 mal pro Jahr (Sonstiger GH, sowie GH mit Nahrungs-, Genussmittel, Getränke und Tabakwaren).<sup>35</sup> Für den Einzelhandel sind vergleichbare Branchenunterschiede festzustellen.

---

<sup>35</sup> Die Werte einzelner Unternehmen kann von den genannten Durchschnittswerten noch einmal erheblich abweichen, je nachdem, welche Methodik zur Bewertung der Lagerbestände bzw. zur Verbrauchsfolge im Unternehmen angewendet wird (FIFO, LIFO etc.). So können beispielsweise in Branchen mit starker Abhängigkeit von natürlichen Rohstoffen (z. B. Chemiegroßhandel, Stahlgroßhandel) die Abweichungen resultierend aus den unterschiedlichen Bewertungsmethoden durchaus beträchtlich sein.

### 2.1.6 Verflechtung mit anderen Wirtschaftszweigen

Die Analyse der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung des Statistischen Bundesamtes nach der Wirtschaftsverflechtung der Großhandelsbranchen für Deutschland ermöglicht es, die groben Input- sowie Outputströme des Großhandels auf monetärer Basis darzustellen. Abbildung 18 skizziert, aus welchen Branchen und somit indirekt, welche Güterarten als Einsatzfaktoren in den Großhandel fließen. Abbildung 19 zeigt anschließend, an welche Branchen bzw. welche Arten von Produkten durch den Großhandel an die Kundenbranchen/Endabnehmer geliefert werden.

#### Branchenverflechtung auf Beschaffungsseite

Auf der Inputseite entfallen knapp 8 % der bezogenen Leistungen auf die Großhandelsbranche selbst. Dies zeigt einen eher geringen Anteil an der Wertschöpfungsverflechtung innerhalb der Branche. Mehr als 40 % des Inputs entfallen auf Logistikleistungen, vor allem auf den Landverkehr und die Lagerei. Daneben sind insbesondere die Dienstleistungen des Grundstückswesens von hoher Bedeutung. Dazu kommen ferner die sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, vor allem Dienstleistungen der Vermietung von beweglichen Sachen (darunter fallen bspw. LKWs, Büromaschinen und Datenverarbeitungsgeräte) sowie Wach- und Sicherheitsdienstleistungen. Aus dem produzierenden Gewerbe fließen vor allem Papier, Mineralölzerzeugnisse und Datenverarbeitungsgeräte in den Großhandel.

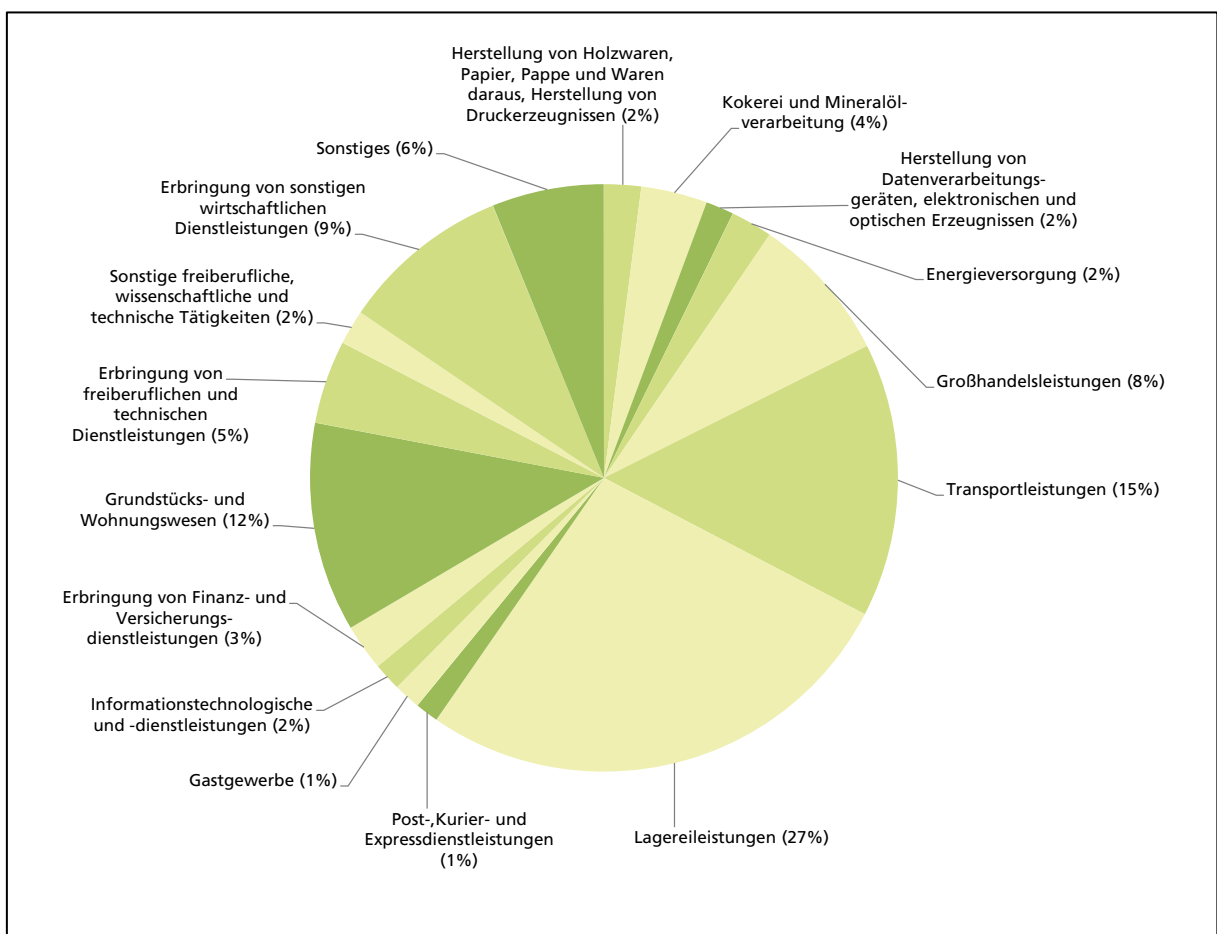


Abbildung 18: Branchenverflechtung des Großhandels auf Beschaffungsseite 2010<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Eigene Berechnung auf Basis der Input-Output-Tabelle Deutschland 2010 (zu Herstellungspreisen); Statistisches Bundesamt. Als Kategorie »Sonstige« sind die Bereiche ausgewiesen, die jeweils unter 1 % von Gesamtinput auf sich vereinen.

### Branchenverflechtung auf Abnehmerseite

Die Abnehmerbranchen des Großhandels sind sehr breit gefächert und zeigen die Verflechtung dieser Querschnittsbranche mit fast der gesamten bayerischen Wirtschaft. Mehr als die Hälfte der Waren fließen in das verarbeitende Gewerbe. Die größten Abnehmer sind dabei die Nahrungs- und Futtermittelbranche sowie zu sehr ähnlichen Teilen die Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen, elektrischen Ausrüstungen, Maschinenbau und der Fahrzeugbau. Die Verteilung insgesamt ist dabei sehr differenziert: mit Ausnahme der Nahrungsmittelbranche hat keine Branche einen Anteil größer als 9 %. Abseits des verarbeitenden Gewerbes zählen das Baugewerbe sowie das Gastgewerbe und das Gesundheitswesen zu den bedeutendsten Abnehmerbranchen des Großhandels.

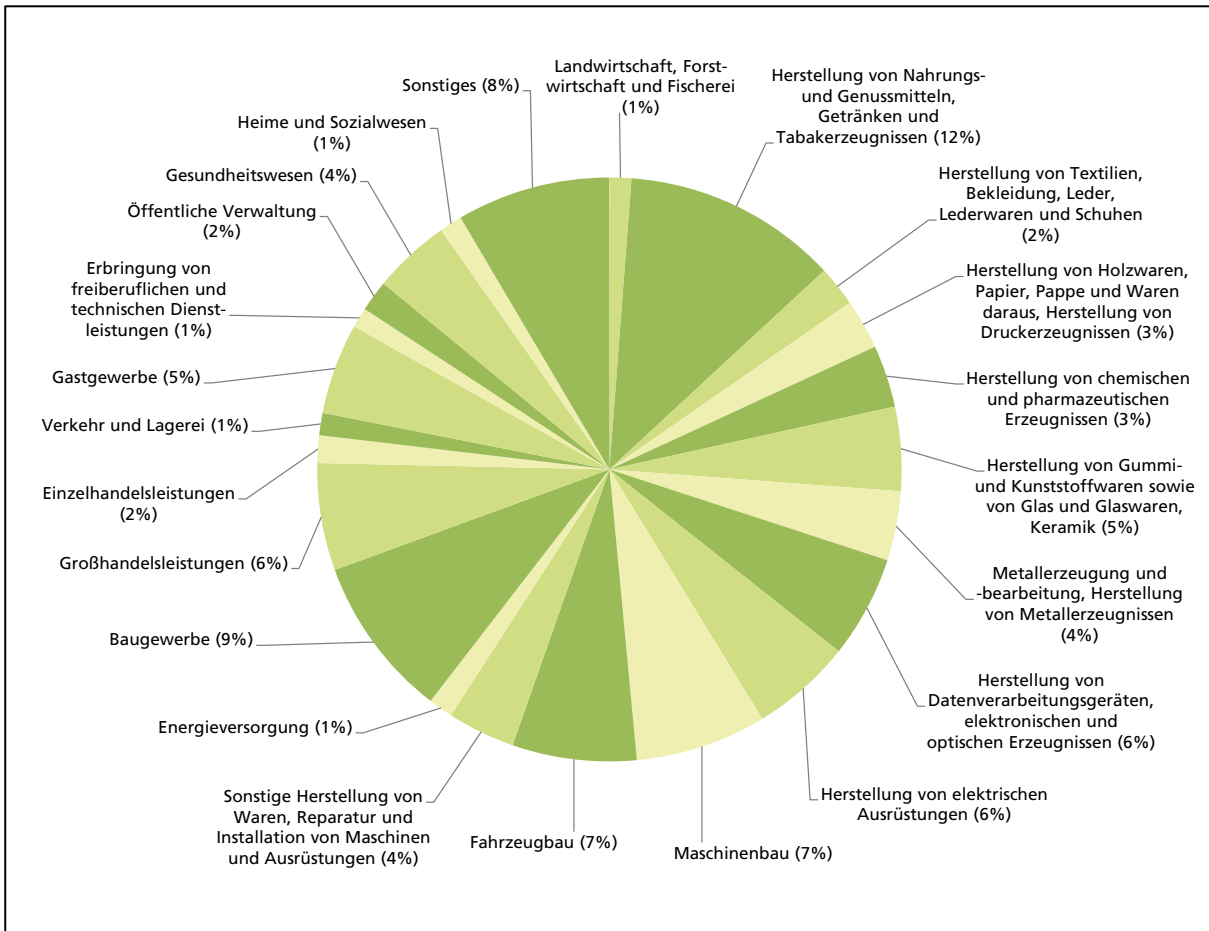


Abbildung 19: Branchenverflechtung des Großhandels auf Abnehmerseite 2010<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Eigene Berechnung auf Basis der Input-Output-Tabelle Deutschland 2010 (zu Herstellungspreisen); Statistisches Bundesamt. Als Kategorie »Sonstige« sind die Bereiche ausgewiesen, die jeweils unter 1 % von Gesamtoutput auf sich vereinen.

## 2.2 Mikroökonomische Betrachtung

### 2.2.1 Mitarbeiterzahlen der befragten Unternehmen

Die nachfolgende Abbildung 20 zeigt die Ergebnisse der quantitativen Umfrage zu den Mitarbeiterzahlen der befragten Unternehmen. Die statistischen Daten decken sich weitgehend mit den Ergebnissen der Umfrage (vgl. dazu auch Abbildung 8). Allerdings ist der Anteil der Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern in der Stichprobe etwas höher. Somit haben tendenziell eher größere Unternehmen an der Umfrage teilgenommen. Die Stichprobe kann dennoch als weitgehend repräsentativ angesehen werden.

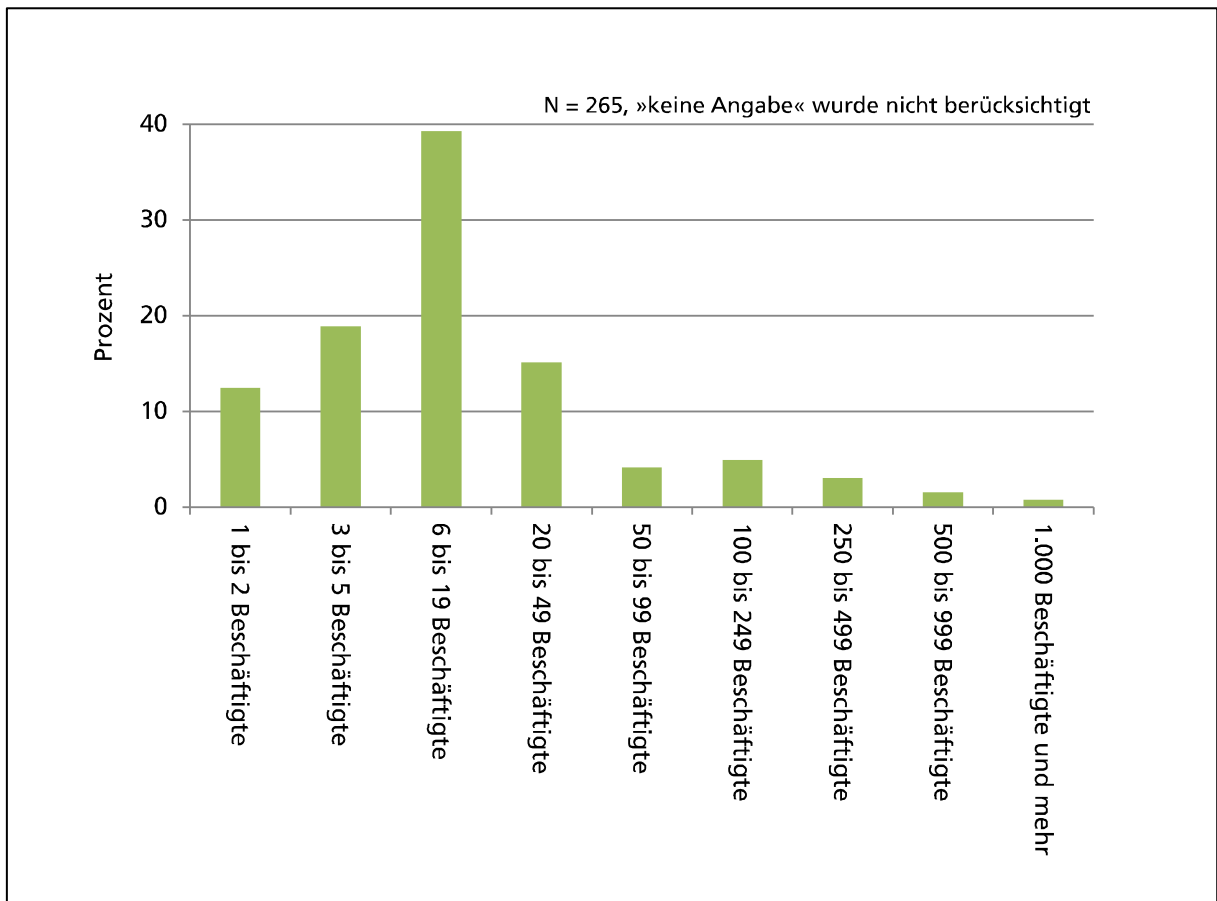


Abbildung 20: Ergebnisse der Umfrage zu Mitarbeiterzahlen

### 2.2.2 Standorte

70 % der befragten Unternehmen haben nur einen Standort; 90 % der Unternehmen haben maximal zwei Standorte. Dies deckt sich mit der hohen Zahl an Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern. Abbildung 21 zeigt die Ergebnisse der quantitativen Umfrage zu der Anzahl der Standorte.

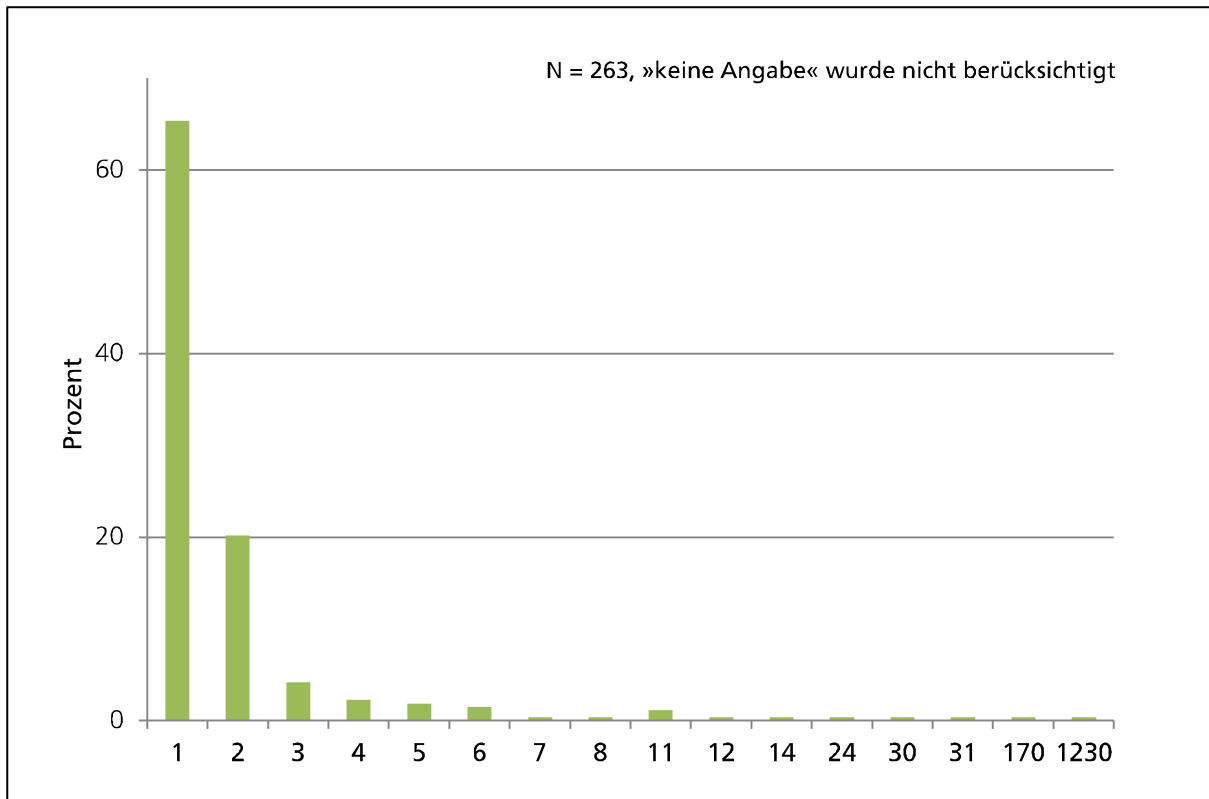


Abbildung 21: Anzahl der Standorte



### 2.2.3 Beschaffung

Der Beschaffungsradius der befragten Großhändler ist zum großen Teil national orientiert: ca. 60 % der gehandelten Güter des Großhandels kommen aus Deutschland, davon werden knapp 20 % der Güter regional beschafft (d. h. in einem Umkreis von 100 km innerhalb Deutschlands). Den größten Anteil an der internationalen Beschaffung hat die Europäische Union (EU), ca. 20 % der Güter kommen aus dem EU-Ausland. Die zukünftige Bedeutung der Beschaffungsregionen wächst gleichmäßig mit leicht internationaler Tendenz (Europa und übrige Welt). Abbildung 22 zeigt die Beschaffungsregionen der befragten Großhandelsunternehmen.

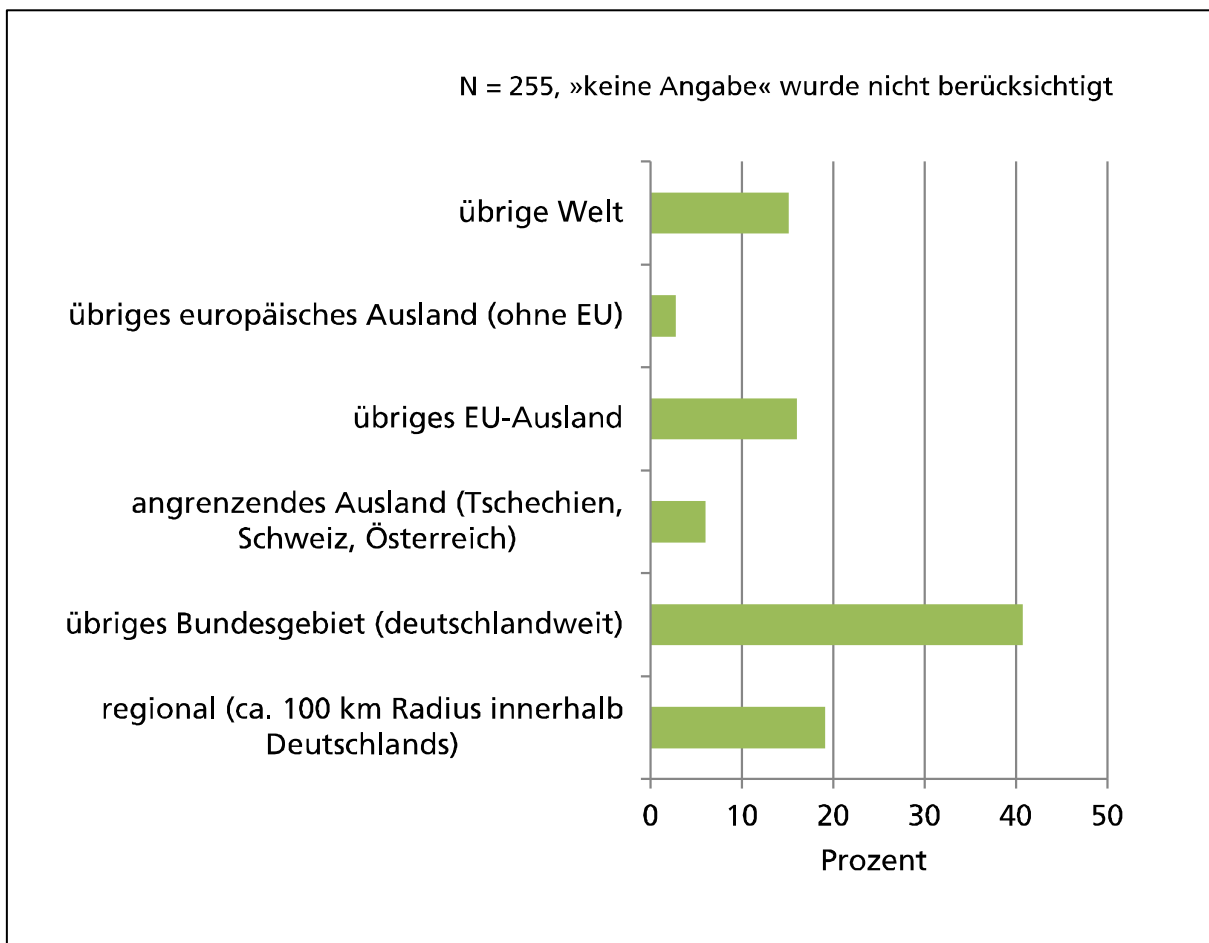


Abbildung 22: Beschaffungsregionen des Großhandels

Laut des Statistischen Amtes der Europäischen Union steht der deutsche Großhandel (ohne Handel mit Kfz) an erster Stelle der Importbranchen. Er importierte 2013 Waren im Wert von 191 Mrd. Euro, was einem Anteil von 21 % an den gesamten Importen, in Höhe von knapp 900 Mrd. Euro, entspricht. Im Vergleich dazu führt der Zweitplatzierte, die Branche »Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen«, nur etwa ein Drittel dessen ein (72 Mrd. Euro, 8 %), der Einzelhandel nur ein Fünftel (35 Mrd. Euro, 4 %).<sup>38</sup> Es finden sich keine Angaben auf bayerischer Ebene.

<sup>38</sup> Statistisches Amt der Europäischen Union (2013): Auswertung des deutschen Außenhandels nach Wirtschaftszweigen.

### 2.2.4 Vertrieb

Rund 45 % der Großhändler haben einen regionalen Vertriebsradius (bis 100 km). Im gesamten Bundesgebiet sind rund 35 % der Großhändler tätig. Nur rund ein Zehntel ist international aktiv, d. h. nicht nur im angrenzenden Ausland (Tschechien, Schweiz, Österreich). Eine wesentliche Zunahme der Internationalisierung wird bis zum Jahr 2020 nicht erwartet. Der Vertrieb wächst in allen Regionen, wobei die nationalen Absatzgebiete tendenziell leicht stärkere Zuwächse verzeichnen können. Abbildung 23 zeigt die Vertriebsregionen der befragten Großhandelsunternehmen.

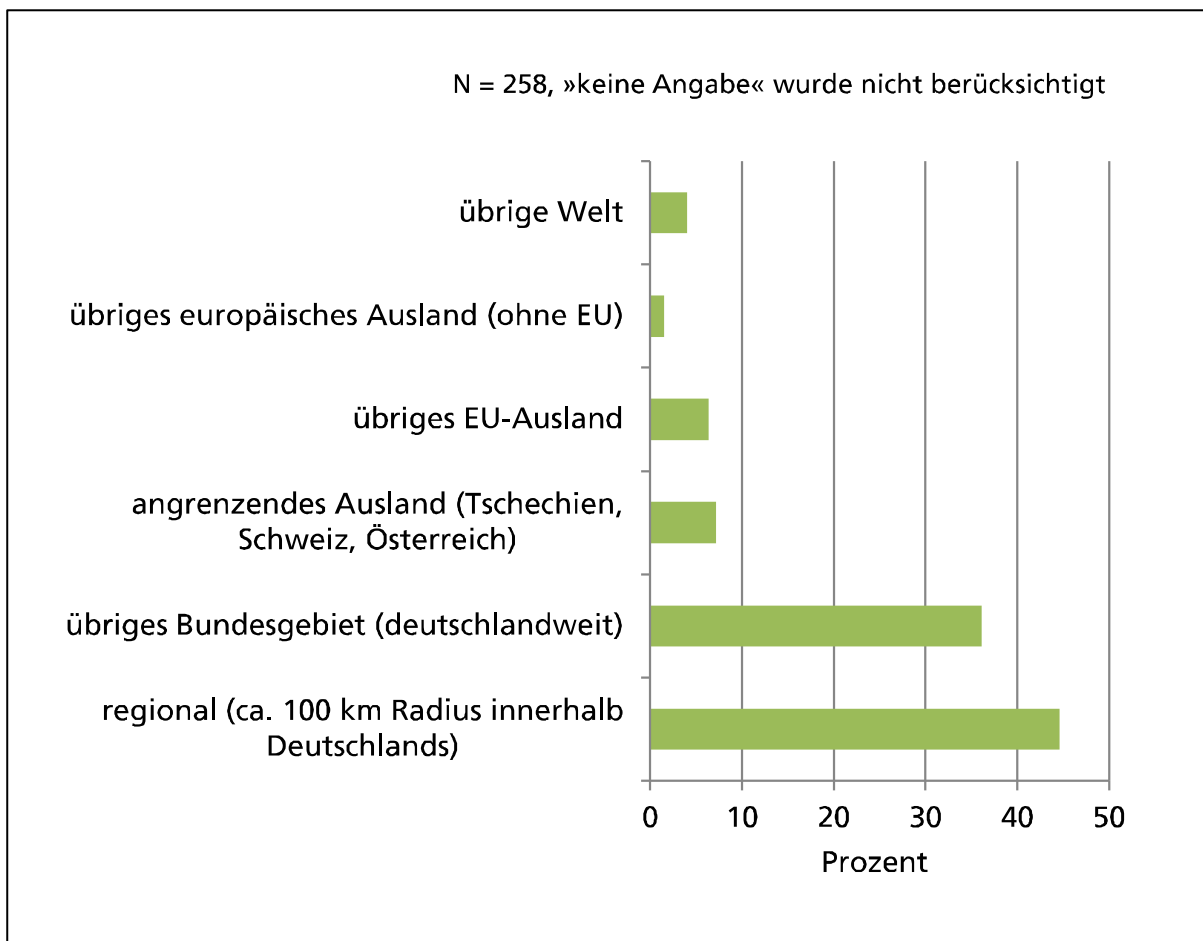


Abbildung 23: Vertriebsregionen des Großhandels

Trotz der vorwiegend nationalen Absatzgebiete steht der deutsche Großhandel (ohne Handel mit Kfz) laut dem Statistischen Bundesamt an zweiter Stelle der Exportbranchen. Er exportierte 2013 Waren im Wert von knapp 116 Mrd. Euro, was einem Anteil von 11 % an den gesamten Ausfuhren, in Höhe von 1.093 Mrd. Euro, entspricht. Im Vergleich dazu führt nur noch die Branche »Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen« deutlich mehr aus (196 Mrd. Euro, 18 %), auf Platz 3 folgt mit 110 Mrd. Euro der Maschinenbau. Der Einzelhandel exportiert im Vergleich Waren im Wert von 12 Mrd. Euro (1 %).<sup>39</sup> Wie bei den Einfuhren sind keine Zahlen auf bayerischer Ebene verfügbar.

Vergleicht man die Entwicklungen bei den Vertriebs- und Beschaffungsradien, so lassen sich die Erwartungen der Befragten bis zum Jahr 2020 wie folgt zusammenfassen: Generell werden die Beschaffungsradien größer, während die Distributionsradien nicht so stark wachsen.

<sup>39</sup> Statistisches Amt der Europäischen Union (2013): Auswertung des deutschen Außenhandels nach Wirtschaftszweigen.

### 2.2.5 Kunden

Die wichtigsten Kundengruppen über alle Teilbranchen des Großhandels hinweg sind kleine und mittlere Produktionsbetriebe, Großindustrie, Handwerk und der Einzelhandel. Eine vollständige Auflistung der Kundengruppen nach Rängen zeigt Tabelle 11:

Kundengruppen im Großhandel	Rang
Kleine und mittlere Produktionsbetriebe	1
Industrie und Großindustrie (>150 Mitarbeiter)	2
Handwerk	3
Einzelhandel und Apotheken	4
Kommunen und öffentliche Einrichtungen	5
Sonstige	6
Dienstleister	7
Genossenschaften und Kooperationspartner	8
Gastronomie	9
Landwirte	10

Tabelle 11: Kundengruppen im Großhandel

Im Produktionsverbindungshandel (PVH) sind die wichtigsten Kunden kleine und mittlere Produktionsbetriebe, Großindustrie, Handwerk, und an vierter Stelle Kommunen und öffentliche Einrichtungen. Beim Konsumgütergroßhandel (KGH) dagegen steht der Einzelhandel wenig überraschend auf Platz 1, die weitere Reihenfolge ist: Kleine und mittlere Produktionsbetriebe, Großindustrie und Handwerk.

### 2.2.6 Make-or-Buy und Kooperationen

Der größte Anteil an Wertschöpfungstätigkeiten, die mehrheitlich entweder zugekauft oder in Kooperation erbracht werden, befindet sich in den Bereichen der Transportlogistik und der IT (vgl. Abbildung 24). Die Transportlogistik übernehmen heute weniger als 30 % der Befragten selbst, die Tendenz ist weiter fallend. Im IT-Bereich erwartet nur noch weniger als ein Viertel der Befragten, dass die Leistungserstellung überwiegend in eigener Hand liegt. Aktuell sind es noch knapp 33 %. Die Domäne des Großhandels ist und bleibt der Vertrieb, der auch im Jahr 2020 zu mehr als 70 % überwiegend durch die Großhandelsunternehmen selbst erbracht wird.

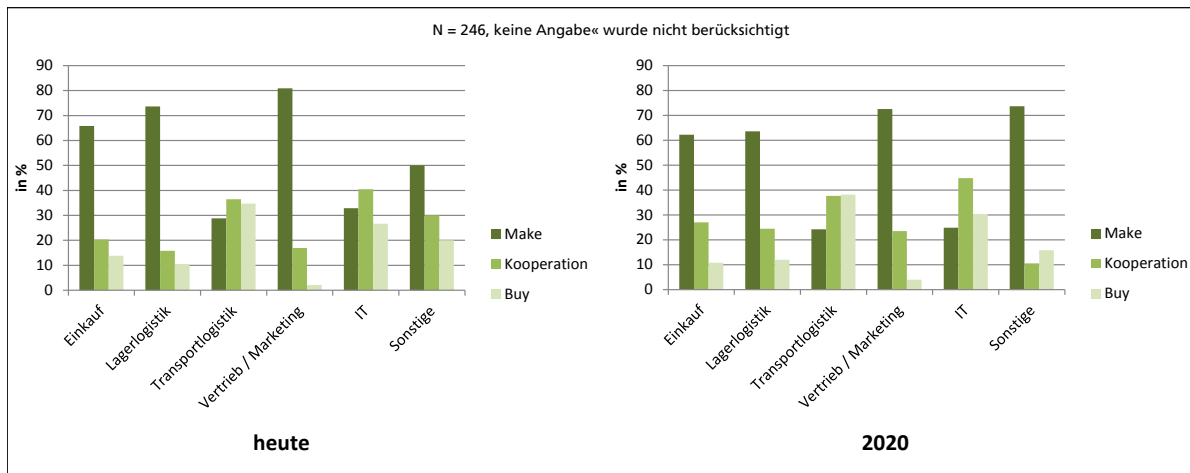


Abbildung 24: Make-or-Buy und Kooperationen im Großhandel

Die Nutzung von Kooperationen, so die Einschätzung der befragten Unternehmen, steigt insbesondere in den Bereichen Einkauf, Transportlogistik und IT (vgl. Abbildung 25). Dabei kooperieren kleine Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern tendenziell häufiger als Große. Allerdings sind es im Einkauf überraschenderweise vor allem die größeren Unternehmen, die heute und auch in Zukunft verstärkt auf Kooperationen setzen.

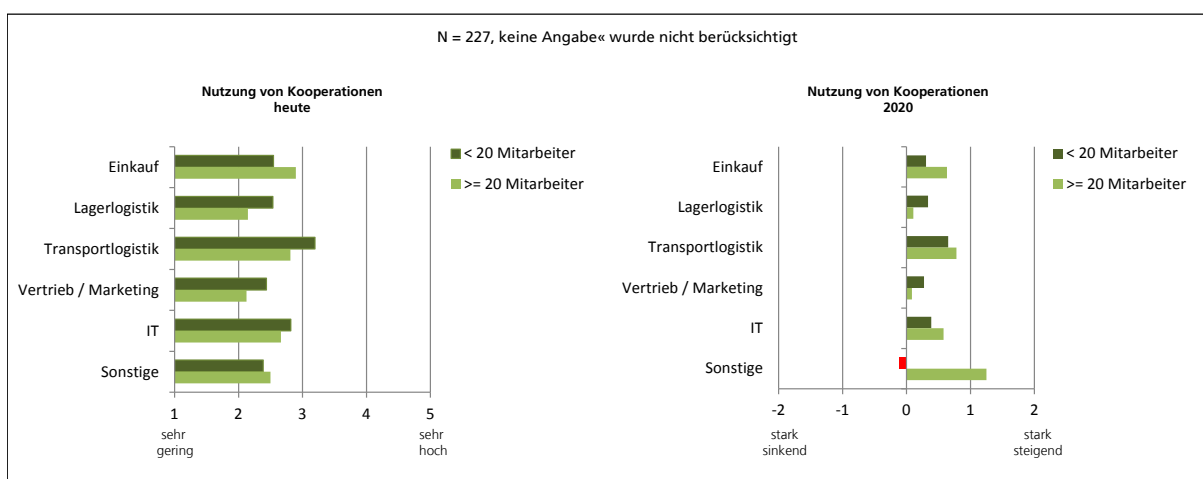


Abbildung 25: Nutzung von Kooperationen im Großhandel

## 2.2.7 Leistungen des Großhandels

### Spezialisierungsgrad beim Sortiment

Der Großhandel zeichnet sich durch eine hohe Spezialisierung aus. Ca. 75 % der Unternehmen bezeichnen sich bereits heute eher als Spezialist. Die Gruppen »Spezialist« und »eher Spezialist« geben überwiegend nur eine Warengruppe an, aber nicht ausschließlich: ca. 20 % geben mehr als eine Warengruppe an. Es wird bis 2020 eine weitere Spezialisierung im Großhandel erwartet (siehe Abbildung 26).

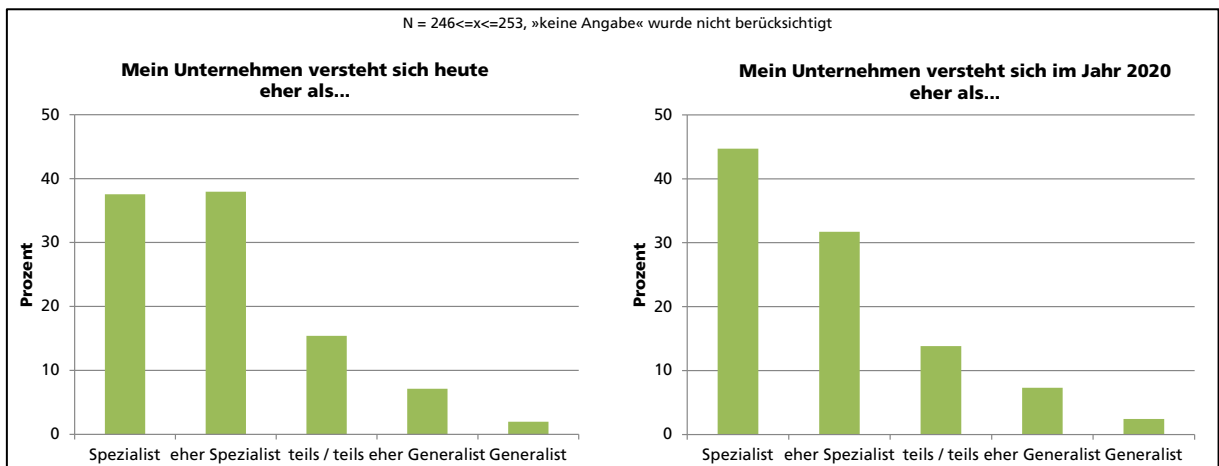


Abbildung 26: Spezialist vs. Generalist

### Leistungsangebot des Großhandels

Das Handelsgeschäft ist und bleibt die Basis des Leistungsangebots im Großhandel. Doch auch das Dienstleistungsgeschäft hat in vielen verschiedenen Ausprägungen eine hohe Bedeutung für die Unternehmen. Hierzu gehören in erster Linie Produktion und produktnahe Dienstleistung (z. B. Konfektionieren, Ablängen, Lackieren), Logistikdienstleistungen und wissensintensive Dienstleistungen (z. B. Schulungen, Unterweisungen, Beratungen). IT-Dienstleistungen (z. B. elektronische EDI-Anbindung, OCI-Schnittstellen für die Warenwirtschaft) und Finanzdienstleistungen (z. B. in Form von Zwischenfinanzierungen, Übernahme von Finanzierungsrisiken) haben nach heutiger Einschätzung eine eher geringe Bedeutung. IT-Dienstleistungen und Finanzdienstleistungen haben nach heutiger Einschätzung eine eher geringe Bedeutung. Insbesondere Finanzdienstleistungen werden nicht als explizite Leistung wahrgenommen, sondern als grundlegender Teil des Geschäftsmodells. Dabei stellt nach Einschätzung der Experten gerade die Vorfinanzierung einen hohen Nutzen des Großhändlers für seine Kunden dar. Abbildung 27 zeigt die Ergebnisse der Umfrage zur heutigen Bedeutung von Großhandelsleistungen für die Kunden.

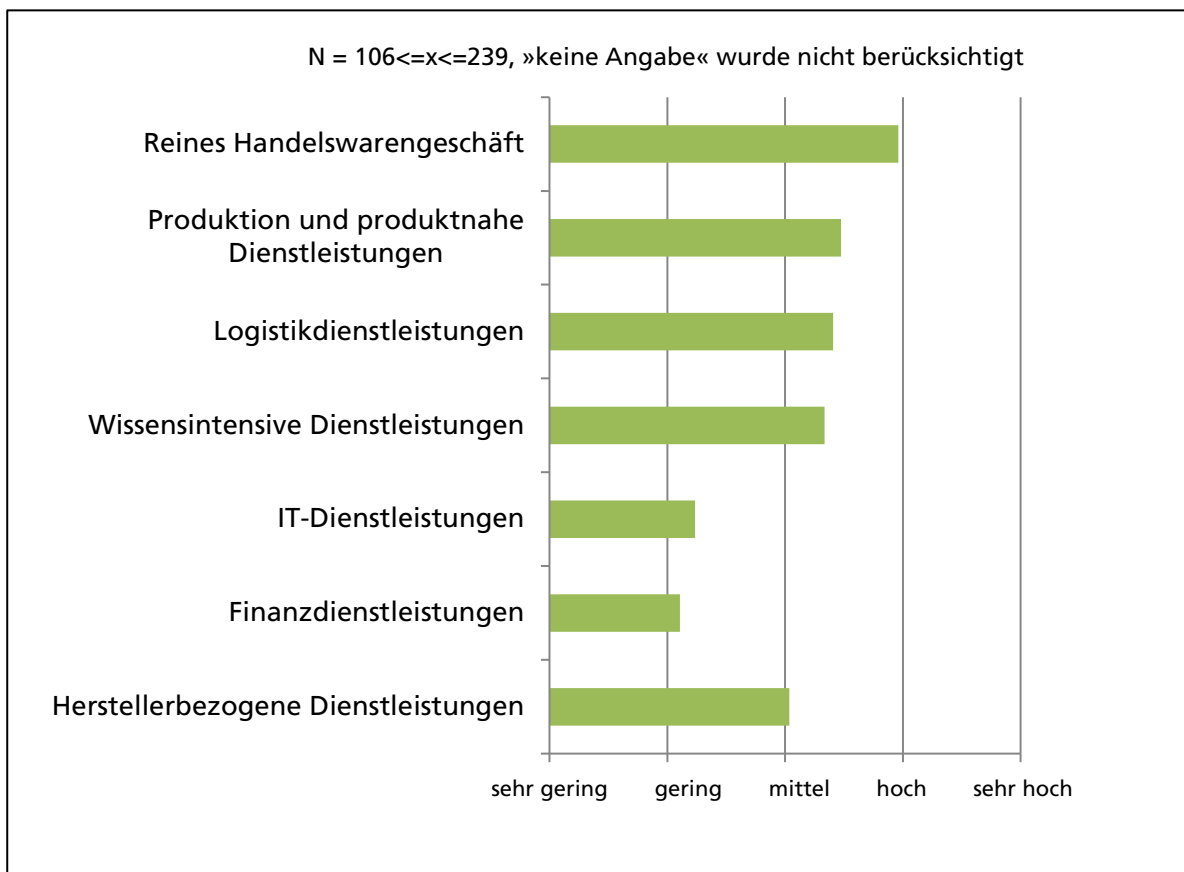


Abbildung 27: Bedeutung von Leistungen im Großhandel (heute)

Produktion und produktnahe Dienstleistungen sowie wissensintensive Dienstleistungen werden nach Einschätzung der Befragten zukünftig noch wichtiger. Mit diesen Mehrwert-Dienstleistungen lässt sich eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb erreichen. Die IT-Dienstleistungen sowie die Finanzdienstleistungen werden zukünftig relativ gesehen an Bedeutung verlieren. Abbildung 28 zeigt die Ergebnisse der Umfrage zur zukünftigen Bedeutung von Großhandelsleistungen für die Kunden.

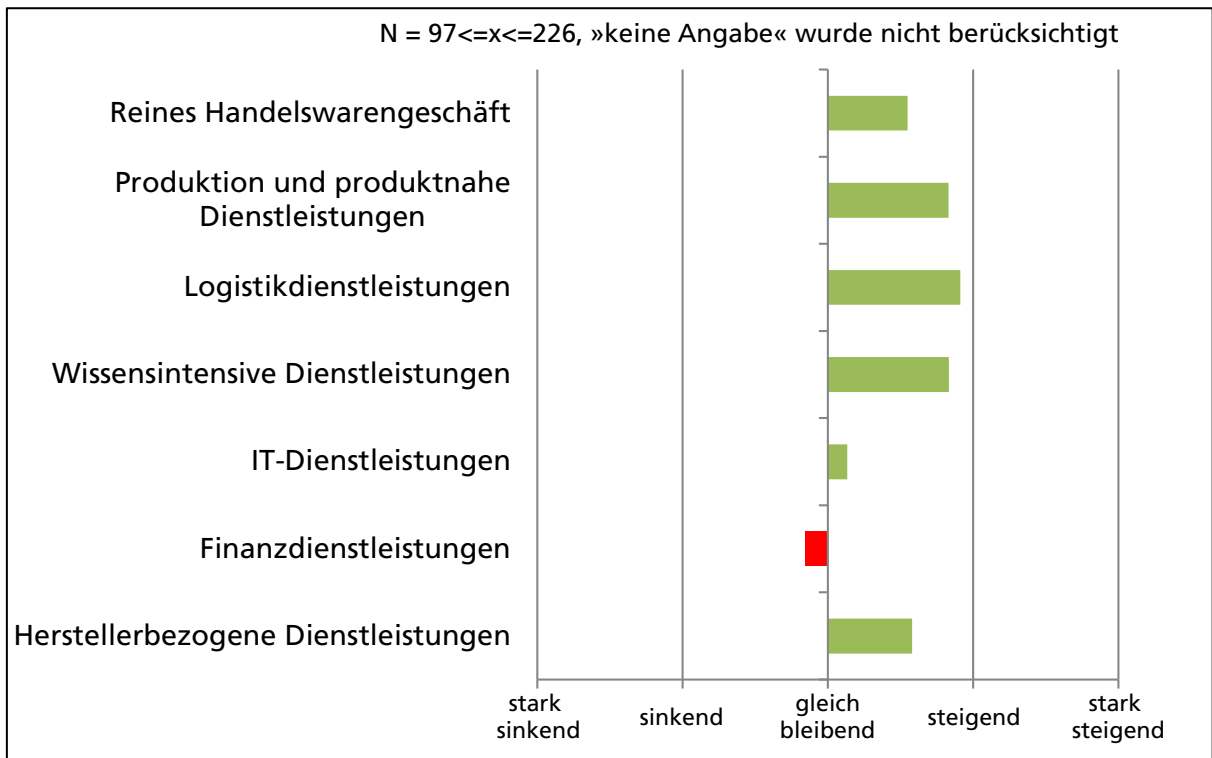


Abbildung 28: Zukünftige Bedeutung von Leistungen im Großhandel (2020)

### 2.2.8 Finanzkennzahlen

Die Umfrage ergab eine durchschnittliche EBIT-Marge von 6 % und eine durchschnittliche Kapitalrentabilität von ebenfalls 6 %. Über 60 % der Großhändler erzielten eine Umsatzrendite  $\geq 3,1$  % in den vergangenen 3 Jahren (Abbildung 29). Dieser Wert ist höher als die Werte, die in bisherigen Studien der Fraunhofer SCS ermittelt wurden, und hat auch die Mitglieder im Expertenkreis überrascht.

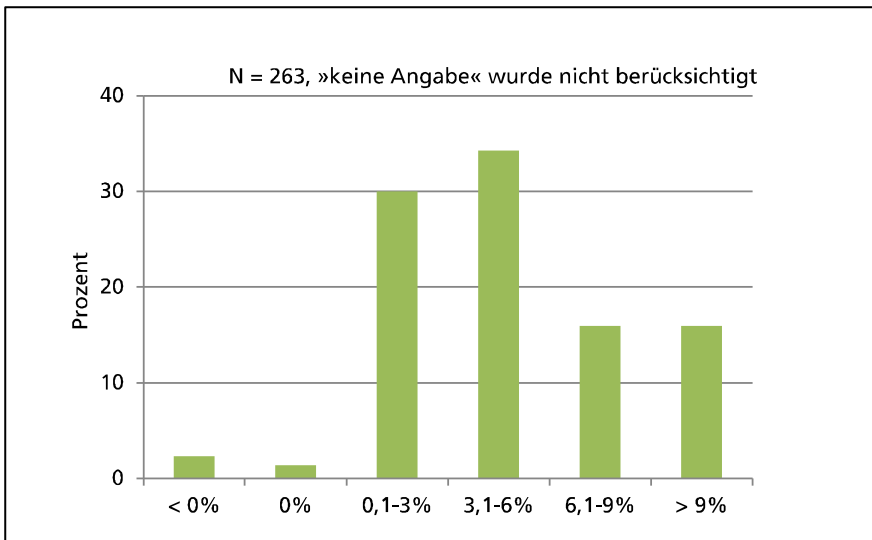


Abbildung 29: Umsatzrentabilität (Durchschnitt über die letzten 3 Jahre)

Über 60 % der befragten Großhändler erzielten eine Kapitalrendite von 3,1 % und mehr in den vergangenen drei Jahren (Abbildung 30). Der Mittelwert der Umfrageteilnehmer bei der Kapitalrendite ist angesichts der aktuellen Niedrigzinsphase hoch.

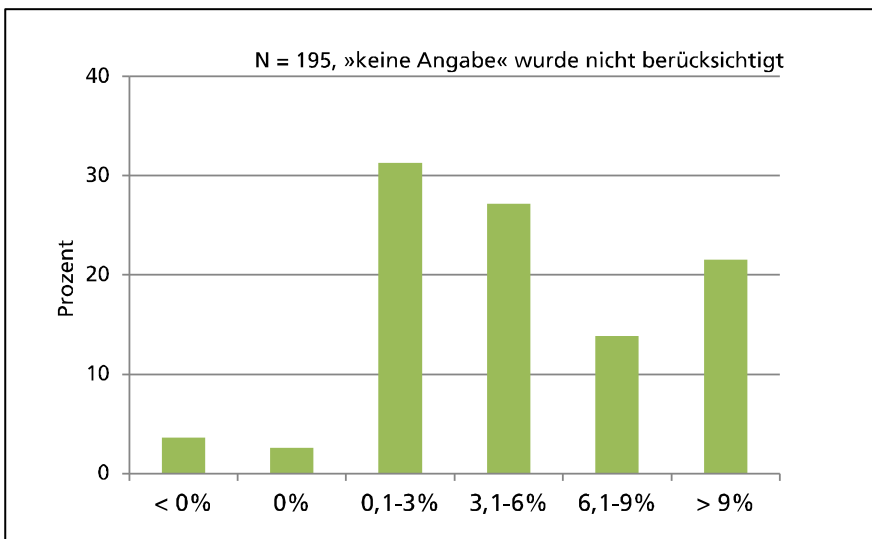


Abbildung 30: Kapitalrentabilität (Durchschnitt über die letzten 3 Jahre)

Es gibt keinen nachweisbaren Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg (gemessen an Umsatzrentabilität und Kapitalrentabilität) und der Unternehmensgröße. Die nicht selten am Markt zu hörende These, dass man eine gewisse Größe haben muss, um am Markt erfolgreich zu sein, kann auf Basis der vorliegenden Ergebnisse nicht bestätigt werden. Vielmehr belegen die vorliegenden Daten, dass auch kleinere und mittlere Großhändler auskömmliche Renditen am Markt erzielen können.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> vgl. hierzu die Ergebnisse der KfW-Mittelstandsstudie, die insbesondere für kleinere Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern überdurchschnittlich hohe Umsatzrenditen belegt.



### 2.2.9 Herausforderungen für den Großhandel in Bayern

Die größten Herausforderungen sehen die Großhändler in der Wettbewerbsintensität und der Erweiterung des Vertriebsgebiets. Neben diesen »Klassikern« werden aber weitere Themen, wie die Findung, Bindung und Qualifizierung von Fachkräften, die Veränderung des eigenen Geschäftsmodells sowie die Infrastruktur und die Digitalisierung ebenfalls als besonders wichtig angesehen. Tabelle 12 zeigt die von den befragten Unternehmen genannten Herausforderungen des Großhandels.

Die Bedeutung der Herausforderungen bleibt dabei für Unternehmen unterschiedlicher Warengruppen überwiegend gleich. Auch die erfolgreichen Unternehmen mit einer hohen Umsatzrendite sehen für sich die gleichen Herausforderungen wie die weniger rentablen Großhändler.

N = 112<=x<=231, »keine Angabe« wurde nicht berücksichtigt

Herausforderungen des Großhandels	gesamt	
	Häufigkeit bis Rang 5	Rang
Wettbewerbsintensität	147	1
Erweiterung des Vertriebsgebietes (auch Internationalisierung)	137	2
Gewinnung und Bindung von Fachkräften	127	3
Finanzierung / Investitionen	109	4
Mitarbeiterqualifizierung	95	5
Ausländische Beschaffungsquellen (Importe)	67	6
Änderung des Geschäftsmodells	55	7
Kommunikationsinfrastruktur	47	8
Energieversorgung und -kosten	38	9
Digitalisierung	37	10
Gewinnung von Azubis	36	11
Verkehrs- und Standortinfrastruktur	35	12
Sonstige	6	13

Tabelle 12: Herausforderungen des Großhandels in Bayern

### 3. Die Digitalisierung des Großhandels

#### 3.1 Zum Status quo der Digitalisierung im bayerischen Großhandel

Rund 60 % der befragten Großhandelsunternehmen schätzen die Bedeutung der Digitalisierung heute als hoch oder sehr hoch ein. Dieser Anteil wird bis zum Jahr 2020 auf etwa 90 % steigen (vgl. Abbildung 31). Während heute nur knapp 20 % der befragten Großhandelsunternehmen der Digitalisierung bereits eine sehr hohe Bedeutung beimessen, erwarten dies nahezu 60 % für das Jahr 2020. Interessanterweise wird die Bedeutung der Digitalisierung von den Befragten quer über alle Auswertungskriterien ähnlich eingeschätzt: So haben erfolgreiche Großhändler eine vergleichbare Meinung wie die weniger Erfolgreichen (bewertet nach Umsatz- und Kapitalrenditen). Ebenso einstimmig waren die Antworten der kleineren Großhändler mit nur einem Standort im Vergleich zu den großen Unternehmen mit mehreren Standorten.

**»Ohne Digitalisierung wird es in Zukunft nicht mehr gehen«.**

Quelle: Experteninterview Nr. 2, Verbandsvertreter

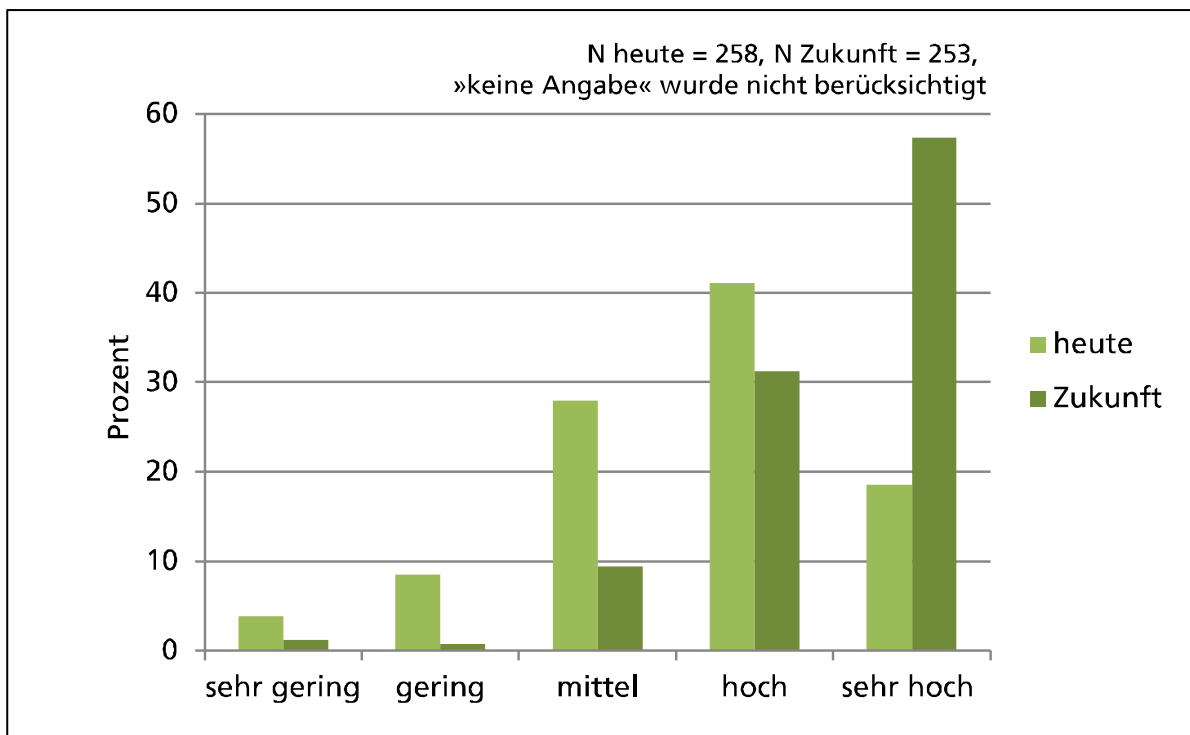


Abbildung 31: Bedeutung der Digitalisierung

Die Mehrheit der Großhändler gibt allerdings an, aktuell noch nicht ausreichend auf die Digitalisierung vorbereitet zu sein (vgl. Abbildung 32). Die meisten Unternehmen sehen sich beim Thema E-Business zwar nicht mehr vollständig, aber zumindest teilweise noch in den Anfängen. Die Einschätzung für die Zukunft zeigt, dass der Prozess der Digitalisierung als längerfristig angesehen wird. Bis zum Jahr 2020 wird von den befragten Großhändlern ein deutlicher Anstieg bei der Digitalisierung und bei der elektronischen Vernetzung erwartet. Das Fehlen von klaren E-Business-Zielen ist ein Indikator dafür, wie weit man aktuell noch davon entfernt ist, beispielsweise die Vertriebskanäle durchgängig – digital und stationär – zu beherrschen.

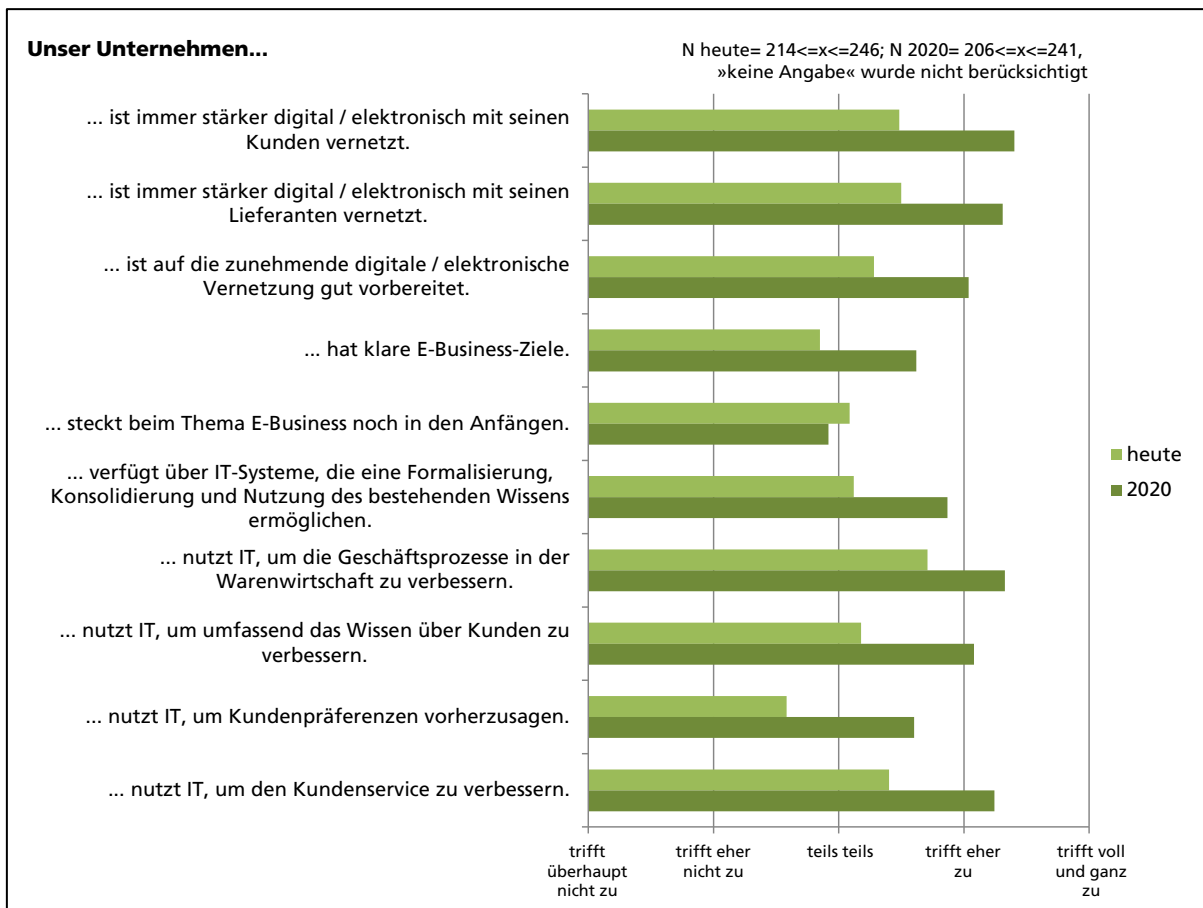


Abbildung 32: Einschätzungen der Großhändler im Kontext »Digitalisierung und Vernetzung«

Insgesamt wird die IT heute von den befragten Unternehmen vorwiegend dazu genutzt, die eigenen Geschäftsprozesse in der Warenwirtschaft zu verbessern. In Zukunft allerdings wird die Nutzung von IT zur Generierung von Informationen über Kunden, zur Vorhersage von Kundenpräferenzen sowie zur Verbesserung des Kundenservices steigen.

Im Folgenden werden der derzeitige Nutzungsgrad und der von den Befragten wahrgenommene Handlungsbedarf der bestehenden IT-Lösungen und eingesetzten Technologien im bayerischen Großhandel detaillierter analysiert.

### 3.2 Software-Portfolio: Nutzungsgrad von IT-Lösungen und Handlungsbedarf

Die nachfolgende Abbildung 33 zeigt zunächst den Nutzungsanteil von ausgewählten IT- bzw. E-Business-Lösungen. Hier kristallisieren sich zwei klare Schwerpunkte des derzeitigen Einsatzes von IT im Großhandel heraus: zum einen werden die Prozesse im Bereich der kaufmännischen Abwicklung (d. h. Finanzwesen/Kostenrechnung sowie Debitoren- und Kreditorenmanagement) bei der Mehrheit der Unternehmen digital unterstützt. Zum anderen liegt ein weiterer Fokus auf den Warenwirtschafts- und Lagerverwaltungssystemen zur Steuerung und Optimierung der Warenflüsse (vgl. dazu auch die Erkenntnisse aus dem vorherigen Abschnitt). In diesem Zusammenhang fällt dem Stammdatenmanagement, nicht zuletzt aufgrund der Vielzahl von Artikeln im Sortiment des Großhandels, ebenfalls eine wichtige Rolle zu.

Markt- und kundenorientierte Systeme sind derzeit noch nicht so stark im Fokus. Die Ergebnisse decken sich auch mit den Angaben aus Abschnitt 3.1. Systeme für CRM/Kundenmanagement und Web- bzw. Onlineshops werden bei weniger als der Hälfte der untersuchten Großhandelsunternehmen genutzt. Direkt ergänzende Systeme zum Produktinformationsmanagement (PIM) setzen weniger als ein Fünftel der Unternehmen ein. Hier ist in den kommenden Jahren deutlicher Nachholbedarf vorhanden.

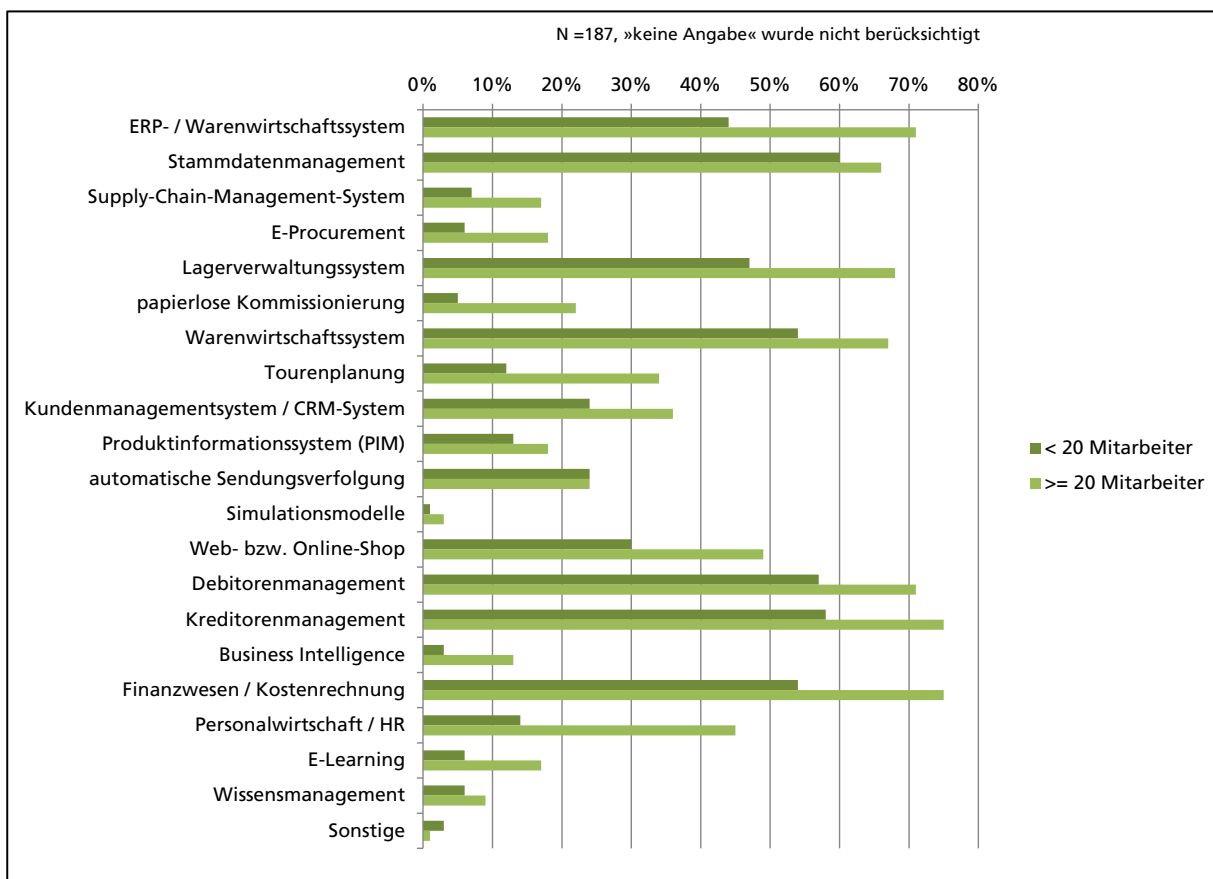


Abbildung 33: Anteil von Unternehmen, die eine bestimmte IT-Lösung besitzen und nutzen

Auffällig in der Erhebung ist der unterschiedliche Nutzungsgrad im Hinblick auf die Größe der Unternehmen. Ab einer Größe von 20 Mitarbeitern werden die Prozesse in den Unternehmen deutlich häufiger digital unterstützt. Ursache hierfür ist, dass bei zunehmender Größe auch die Komplexität von Geschäftsprozessen tendenziell ansteigt, die dann wiederum mit Hilfe von IT standardisiert und optimiert werden.

Ebenfalls ersichtlich ist eine erhebliche Anzahl an IT-Lösungen, die nur bei bis zu rund 20 % der Unternehmen eingesetzt werden und bislang nur eine sehr untergeordnete Rolle im Großhandel spielen. Hierunter fallen digitale Anwendungen in den Bereichen Wissensmanagement, E-Learning, Business Intelligence, Simulationsmodelle, papierlose Kommissionierung, E-Procurement und Supply-Chain-Management.

### 3.2.1 Entwicklung des Software-Portfolios

Zur weiteren Analyse der eingesetzten IT- bzw. Softwarelösungen im bayerischen Großhandel wurde von der Fraunhofer SCS ein Software-Portfolio entwickelt, welches den heutigen Nutzungsgrad und den zukünftigen Handlungsbedarf je Anwendung im jeweiligen Unternehmen der Befragten in Beziehung zu einander setzt. Abbildung 34 zeigt das Konzept dieses Portfolios:

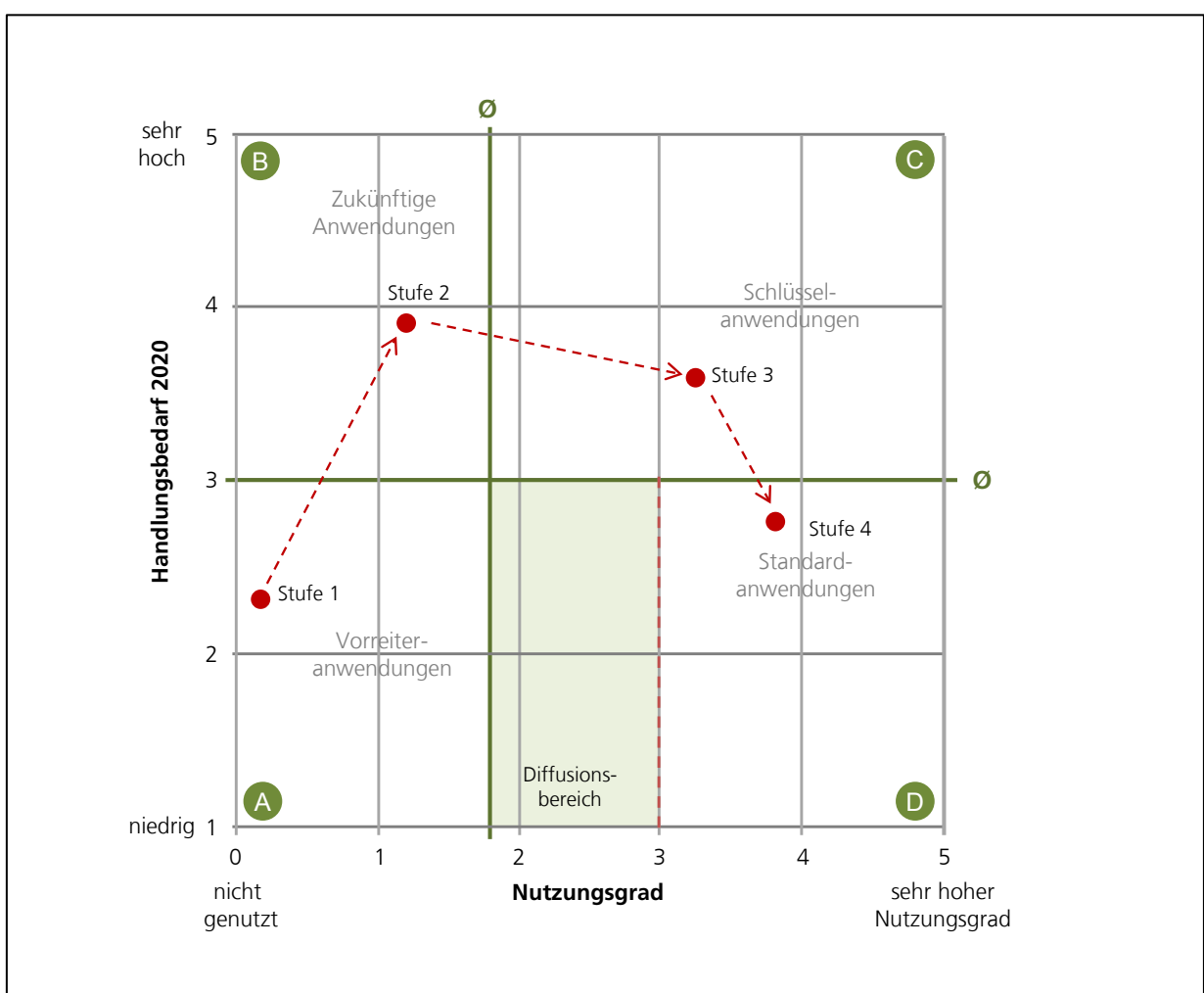


Abbildung 34: Das Software-Portfolio

Nutzungsgrad und Handlungsbedarf wurden von den Unternehmen auf einer Skala von eins bis fünf abgefragt. Der heutige Nutzungsgrad wird auf der X-Achse des Diagramms angezeigt, während die Y-Achse den Handlungsbedarf bis zum Jahr 2020 abbildet. Die Analyse des Nutzungsgrads geht über das reine Vorhandensein einer Anwendung in einem Unternehmen hinaus und gibt Aufschluss darüber, in welchem Ausmaß eine bestimmte IT-Lösung in den Unternehmen auch tatsächlich genutzt wird.

Ausgehend von den Durchschnittswerten lassen sich insgesamt vier Felder definieren, die unterschiedlichen Typen von IT-Lösungen entsprechen (vgl. Abbildung 35). Der Entwicklungsverlauf einer Anwendung folgt dabei üblicherweise der skizzierten roten Linie, entlang der Reihenfolge der vorgestellten Typen A-D. Die einzelnen Felder werden im Folgenden kurz erläutert:

### **Feld A: Vorreiteranwendungen**

Softwarelösungen in Feld A werden erst von wenigen Unternehmen eingesetzt, die allerdings häufig zu den Vorreitern der jeweiligen Branche in Sachen IT und Digitalisierung gehören. Der überwiegende Teil des Marktes hat das Potenzial/den Handlungsbedarf in Bezug auf die betreffende IT-Anwendung für sich noch nicht erkannt. Für die Unternehmen besteht in der jetzigen Phase die beste Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Es bestehen tendenziell aber auch erhöhte Kosten und Risiken bei der Implementierung.

### **Feld B: Zukünftige Anwendungen**

Der Nutzungsgrad steigt bei Software-Anwendungen in Feld B tendenziell leicht an. Der Markt hat das Potenzial der Lösung erkannt und die Unternehmen setzen diese zunehmend auf ihre digitale Agenda. Der wahrgenommene Handlungsbedarf am Markt erreicht sein höchstes Niveau.

Für die anwendenden Unternehmen bestehen für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen immer noch gute Voraussetzungen, aber tendenziell in der Rolle des Verfolgers. Mögliche Risiken der Implementierung sind nicht zu unterschätzen, allerdings durch vorhandene Piloten und Referenzen der Lösungsanbieter immer besser überschaubar. Anwendungen aus Feld B werden mit großer Wahrscheinlichkeit zukünftig auch in der Breite im Markt eingesetzt.

### **Feld C: Schlüsselanwendungen**

Anwendungen in Feld C werden zunehmend von der Mehrheit der Marktteilnehmer eingesetzt. Die Kunden erwarten von den Unternehmen die (Dienst-)Leistungsniveaus, die sich aus einer professionellen Nutzung der IT-Lösung ergeben. Allerdings kann man mit verstärktem Branchennutzungsgrad als Unternehmen durch den professionellen Einsatz immer weniger an Reputation gewinnen, sondern eigentlich nur noch verlieren, sofern man die Anwendung nicht beherrscht. Der Handlungsbedarf bei derartigen Schlüsselanwendungen bleibt trotz des zunehmenden Nutzungsgrads überdurchschnittlich hoch, da die Implementierung und tägliche Nutzung der Systeme immer noch Herausforderungen für die Unternehmen darstellen, und die Bedeutung der Anwendung als Erfolgsfaktor im Markt bekannt ist.

### **Feld D: Standardanwendungen**

Anwendungen in Feld D sind in voller Breite im Markt angekommen, und der Nutzungsgrad erreicht sein Maximum. Die Anwendung ist zum Branchenstandard geworden. Wer diese Systeme nicht beherrscht, muss andere Wettbewerbsvorteile zur Kompensation erfolgreich ausspielen können (z. B. durch andere einzigartige Kernkompetenzen, oder das erfolgreiche Agieren in einer Nische).

Der Handlungsbedarf sinkt weiter ab, verbleibt jedoch auf einem durchschnittlichen Niveau, da Weiterentwicklungen und Updates von Zeit zu Zeit notwendig sind.

*Der Diffusionsbereich:* Insbesondere für die Betrachtung kleiner und mittelständischer Unternehmen, in denen der Nutzungsgrad von IT-Lösungen in der Regel deutlich geringer ausgeprägt ist, wurde ein sogenannter *Diffusionsbereich* definiert (farbig hinterlegt). Hier finden sich alle Softwareanwendungen wieder, die zwar in überdurchschnittlichem Maße von den Unternehmen genutzt werden, aber aufgrund der relativ geringen Verbreitung im Größensegment nicht als Standardanwendung ausgewiesen werden können, da die absoluten Branchennutzungsgrade nicht über Durchschnittswerte hinauskommen.

### 3.2.2 Das Software-Portfolio für Großhändler mit 50 Mitarbeitern und mehr

In Abbildung 35 sind die Ergebnisse des Software-Portfolios für den bayerischen Großhandel dargestellt. Da sich, wie bereits erläutert, die Ergebnisse zur Digitalisierung stark nach der Unternehmensgröße unterscheiden, wurden zwei getrennte Auswertungen durchgeführt. Im Folgenden werden zunächst die bayerischen Großhandelsunternehmen mit 50 Mitarbeitern und mehr betrachtet.



Abbildung 35: Software-Portfolio im bayerischen Großhandel für Unternehmen  $\geq 50$  Mitarbeiter

#### Feld A: Vorreiteranwendungen (noch nicht im Fokus)

Derzeit noch nicht im Fokus bzw. nur vereinzelt oder bei Branchenvorreitern verbreitet, sind Software-Anwendungen in den Bereichen papierlose Kommissionierung, automatische Sendungsverfolgung, Wissensmanagement und Simulationsmodelle. Diese IT-Lösungen werden bislang noch unterdurchschnittlich durch die Unternehmen genutzt, und es besteht auch noch unterdurchschnittlich hoher Handlungsbedarf. Wer sich am Markt differenzieren will, findet hier Ansatzpunkte.

#### Feld B: Zukünftige Anwendungen

Zu den Anwendungen, die mit großer Wahrscheinlichkeit zukünftig bei den größeren Unternehmen in der Branche an Verbreitung zunehmen werden, gehören, neben den Tourenmanagementsystemen, IT-Lösungen aus den Bereichen Produktinformationsmanagementsysteme (PIM), E-Procurement, Supply-Chain-Management, Business Intelligence und E-Learning.

### **Feld C: Schlüsselanwendungen**

Neben IT-Anwendungen zur Lagerverwaltung und zum Stammdatenmanagement gehören insbesondere Onlineshops und CRM-Systeme zu den sogenannten Schlüsselanwendungen. An der Schwelle zur Schlüsselanwendung sind Tourenplanungssysteme verortet, denen zusammen mit CRM-Systemen der höchste Handlungsbedarf bis zum Jahr 2020 in den jeweiligen Unternehmen zugeschrieben wird. Hier ist der Handlungsdruck für die Unternehmen am Markt bis zum Jahr 2020 am größten.

### **Feld D: Standardanwendungen**

ERP-/Warenwirtschaftssysteme sind das digitale Rückgrat von Großhändlern mit mehr als 50 Mitarbeitern und stellen mit einem Nutzungsgrad von 4,6 die am weitesten verbreitete Standardanwendung dar. Ferner gehören zu den Standardanwendungen die IT-Systeme aus den Bereichen Finanzwesen/Kostenrechnung sowie Kreditoren- und Debitorenmanagement. Lagerverwaltungssysteme und IT-Lösungen zum Stammdatenmanagement befinden sich an der Schwelle von den Schlüsselanwendungen zu den Standardanwendungen. Anwendungen im Bereich der Personalwirtschaft (Human Resources) befinden sich im Diffusionsbereich, da sie aufgrund der begrenzten Komplexität bei der Marktdurchdringung tendenziell weniger Aufmerksamkeit benötigen.

In den Expertengesprächen wurden die sechs wichtigsten IT-Lösungen für ein erfolgreiches Großhandelsgeschäft erfragt. Hierbei wurden genannt: ERP-/Warenwirtschaftssystem, Web- bzw. Onlineshop, Debitoren-/Kreditorenmanagement, Lagerverwaltungssystem, Stammdatenmanagement und Kundenmanagement/CRM-System. Damit besteht ein sehr hoher Deckungsgrad der Experteneinschätzungen mit den relevanten Feldern des Software-Portfolios (Standardanwendungen, Schlüsselanwendungen).

### **3.2.3 Das Software-Portfolio für Großhändler mit weniger als 50 Mitarbeitern**

Die Ergebnisse des Software-Portfolios für kleinere Großhändler mit weniger als 50 Mitarbeitern sind in nachfolgender Abbildung 36 dargestellt und lassen sich wie folgt den einzelnen Feldern zuordnen:

#### **Feld A: Vorreiteranwendungen**

Derzeit noch nicht im Fokus bzw. nur vereinzelt oder bei Branchenvorreitern verbreitet sind Software-Anwendungen in den Bereichen papierlose Kommissionierung, automatische Sendungsverfolgung, Personalwirtschaft und Tourenplanung. Simulationsmodelle werden aufgrund der geringen Unternehmensgröße bislang noch nicht genutzt.

#### **Feld B: Zukünftige Anwendungen**

Zu den Anwendungen, die mit großer Wahrscheinlichkeit zukünftig auch bei den kleineren Unternehmen in der Branche an Verbreitung zunehmen werden, gehören neben den CRM-Systemen IT-Lösungen aus den Bereichen Produktinformationssysteme (PIM), E-Procurement, Supply-Chain-Management, Wissensmanagement und E-Learning. Gleichwohl die Nutzungsgrade bis dato teilweise noch gering ausfallen, wird von Seiten der befragten Großhändler ein überdurchschnittlicher Handlungsbedarf für die Unternehmen bis zum 2020 wahrgenommen.

#### **Feld C: Schlüsselanwendungen**

Zu den Schlüsselanwendungen gehören Lagerverwaltungssysteme sowie Web- bzw. Onlineshops, wobei letztere den größten Handlungsbedarf bis zum Jahr 2020 aufweisen und bei den kleineren Großhändlern bislang noch einen relativ geringen Nutzungsgrad zeigen.



**Feld D: Standardanwendungen**

ERP-/Warenwirtschaftssysteme haben auch bei den kleineren Großhändlern mit weniger als 50 Mitarbeitern den höchsten Nutzungsgrad. Sie sind hier die einzige echte Standardanwendung, die man als solche bezeichnen kann.

Darüber hinaus gibt es weitere Systeme im Diffusionsbereich, die bei größeren Unternehmen bereits Standardanwendungen darstellen, aber bei Großhändlern mit weniger als 50 Mitarbeitern noch nicht verbreitet eingesetzt werden. Hierzu zählen die Bereiche Kreditoren- und Debitorenmanagement, Finanzwesen/Kostenrechnung sowie Stammdatendatenmanagement.

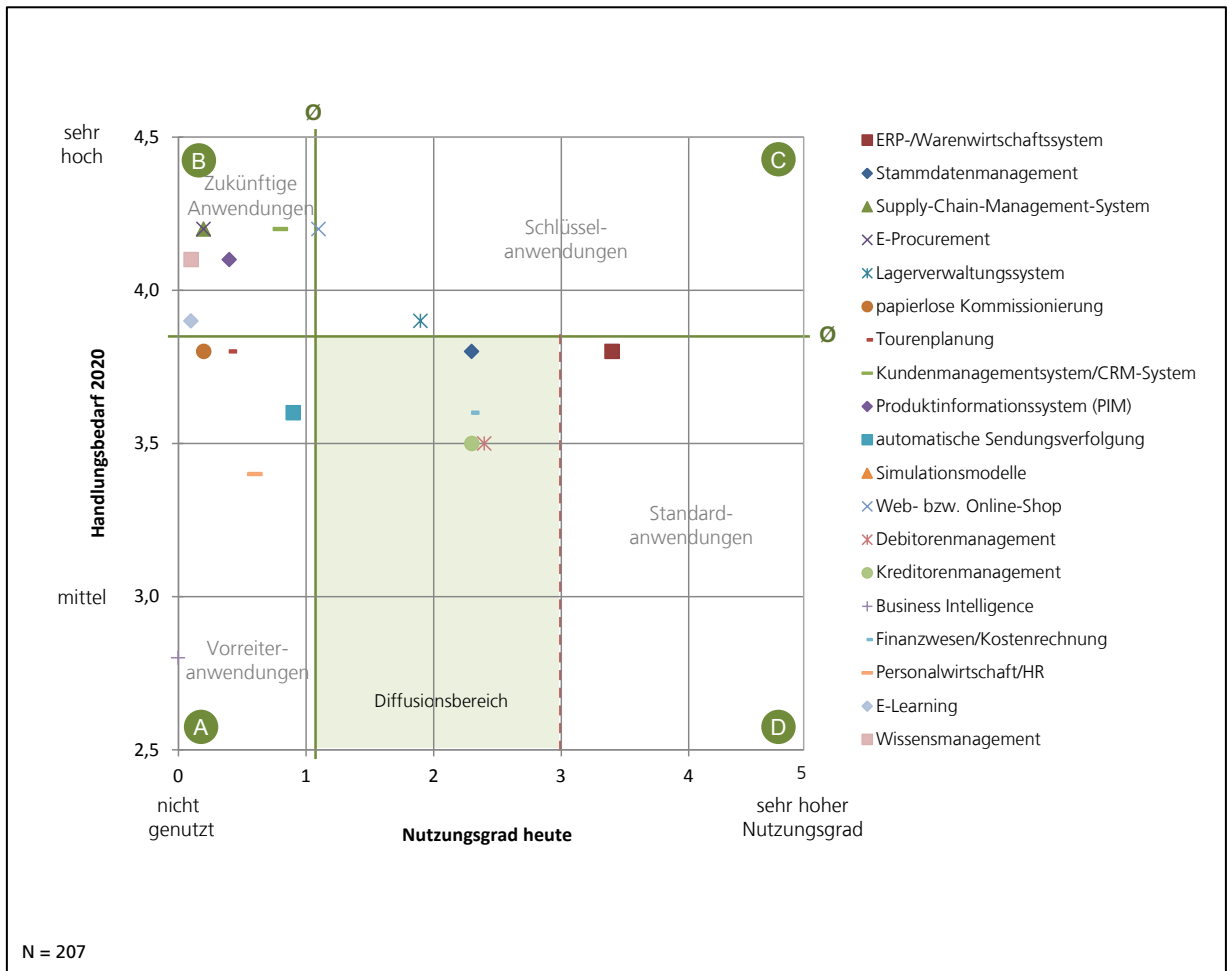


Abbildung 36: Software-Portfolio im bayerischen Großhandel für Unternehmen < 50 Mitarbeiter

### 3.3 Technologie-Portfolio: Nutzungsgrad von Technologien und Handlungsbedarf

Nachfolgend wird das Interesse der bayerischen Großhändler an Trends und Technologien untersucht. Zu diesem Zweck wird der aktuelle Nutzungsgrad von Technologien dem wahrgenommenen Handlungsbedarf im eigenen Unternehmen bis zum Jahr 2020 in einem Technologie-Portfolio gegenübergestellt (vgl. Abbildung 37). Analog zu Kapitel 3.2 stammen die Einordnungen aus der Unternehmensbefragung.

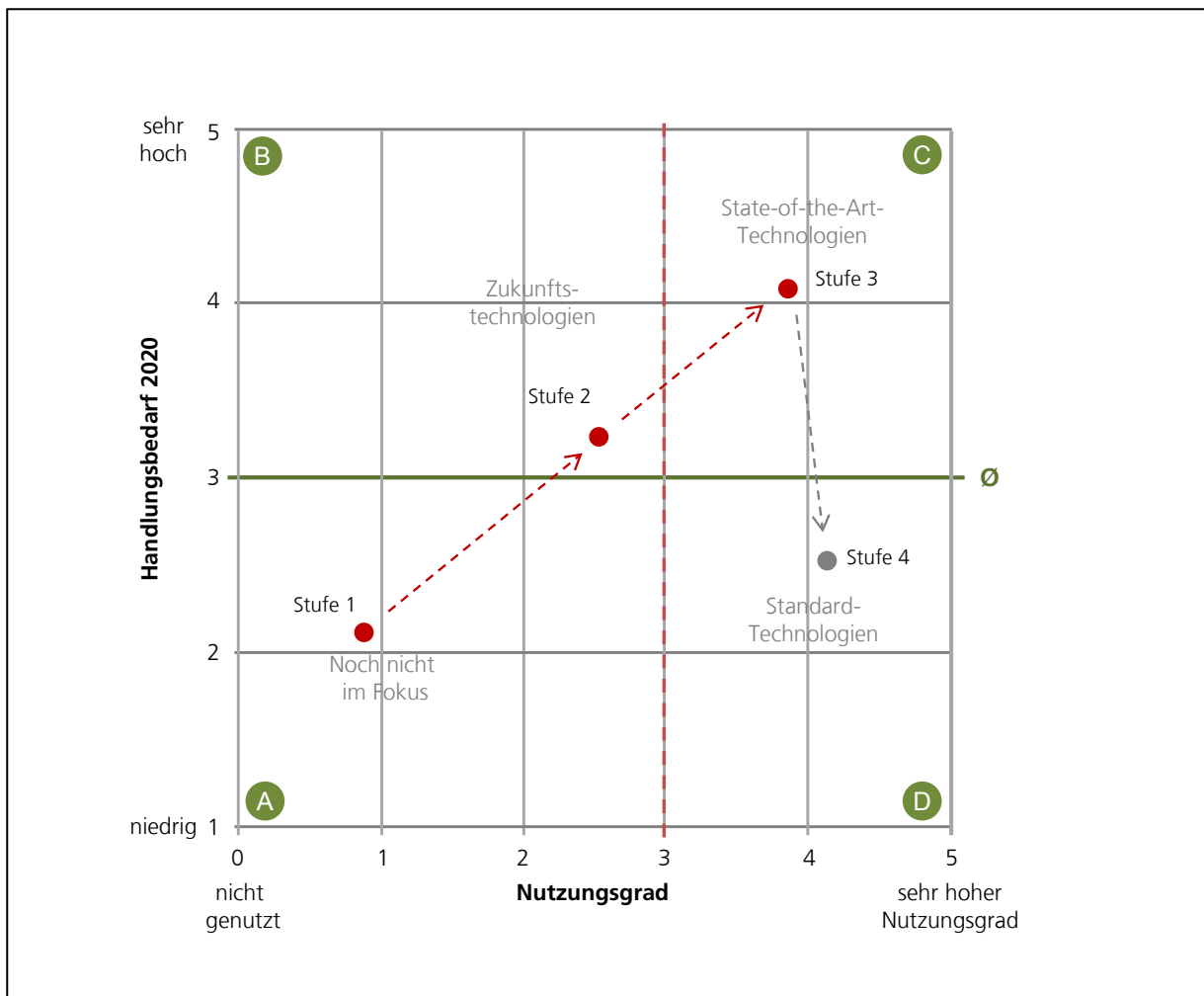


Abbildung 37: Das Technologie-Portfolio

Analog zu dem Software-Portfolio (vgl. Abschnitt 3.2) wird der heutige Nutzungsgrad einer Technologie auf der X-Achse des Diagramms angezeigt, während die Y-Achse den Handlungsbedarf bis zum Jahr 2020 abbildet. Die Analyse des Nutzungsgrads geht über das reine Vorhandensein einer bestimmten Technologie in einem Unternehmen hinaus und gibt Aufschluss darüber, in welchem Ausmaß eine Technologie in den Unternehmen auch tatsächlich genutzt wird.

Ausgehend von den Durchschnittswerten lassen sich insgesamt vier Felder definieren, nach denen sich Technologien im Großhandel typisieren lassen. Der Entwicklungsverlauf einer Technologie innerhalb einer Branche folgt dabei üblicherweise der skizzierten roten Linie, entlang der Reihenfolge der vorgestellten Typen A-D.

Die einzelnen Felder werden auch hier im Folgenden kurz erläutert:

### **Feld A: Noch nicht im Fokus**

Technologien in Feld A werden erst von wenigen Unternehmen bzw. unterdurchschnittlich genutzt, und auch bezüglich des Handlungsbedarfs bis zum Jahr 2020 unterdurchschnittlich eingeschätzt. Sie sind aktuell noch nicht im Fokus der Unternehmen am Markt. Erste Vorreiter und Nischenanbieter nutzen aber bereits diese Technologien. Für die Unternehmen besteht in der jetzigen Phase die beste Möglichkeit, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Lösungen zu entwickeln, die echten Innovationscharakter haben. Kosten und Nutzen der Technologien sind allerdings nur schwer abschätzbar.

### **Feld B: Zukunftstechnologien**

Mit zunehmendem Nutzungsgrad steigt auch der Handlungsbedarf linear auf ein überdurchschnittliches Niveau an. Der Markt hat das Potenzial der Technologie erkannt und die Unternehmen setzen das Thema zunehmend auf ihre digitale Agenda.

Für die anwendenden Unternehmen bestehen für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen immer noch gute Voraussetzungen, aber tendenziell in der Rolle des Verfolgers. Mögliche Risiken der Implementierung sind nicht zu unterschätzen, aber durch vorhandene Piloten immer besser überschaubar. Technologien aus Feld B werden mit großer Wahrscheinlichkeit zukünftig auch in der Breite im Markt eingesetzt.

### **Feld C: State-of-the-Art-Technologien**

Technologien in Feld C werden zunehmend von den Marktteilnehmern eingesetzt und definieren den State-of-the-Art in der Branche. Die Kunden erwarten von den Unternehmen die (Dienst-)Leistungsniveaus, die sich aus einer professionellen Nutzung der Technologie ergeben. Allerdings kann man mit zunehmendem Branchennutzungsgrad als Unternehmen durch den professionellen Einsatz immer weniger an Reputation gewinnen, sondern eigentlich nur noch verlieren, sofern man die Technologie nicht beherrscht. Der Handlungsbedarf erreicht bei State-of-the-Art-Technologien sein höchstes Niveau.

### **Feld D: Standardtechnologien**

Anwendungen in Feld D sind in voller Breite im Markt angekommen und der Nutzungsgrad erreicht sein Maximum. Die Technologie ist etabliert und längst zum Branchenstandard geworden. Der Handlungsbedarf sinkt deutlich ab, da neue Technologien bereits als Nachfolger in Sicht sind. Ein anschauliches Beispiel für eine etablierte, aber auslaufende Standard-Technologie ist beispielsweise das Fax.

#### **3.3.1 Das Technologie-Portfolio für Großhändler mit 50 Mitarbeitern und mehr**

In Abbildung 38 sind die Ergebnisse des Technologie-Portfolios für den bayerischen Großhandel dargestellt. Da sich, wie bereits in Abschnitt 3.2 erläutert, die Ergebnisse zur Digitalisierung stark nach der Unternehmensgröße unterscheiden, wurden zwei getrennte Auswertungen durchgeführt. Im Folgenden werden zunächst die bayerischen Großhandelsunternehmen mit 50 Mitarbeitern und mehr betrachtet.

Wie auf dem ersten Blick ersichtlich wird, besteht eine hohe positive Korrelation zwischen dem Nutzungsgrad und dem Handlungsbedarf bis zum Jahr 2020 (Korrelationskoeffizient 0,977; Signifikanzniveau 0,01), d. h. mit steigendem Nutzungsgrad steigt auch der wahrgenommene Handlungsbedarf in Bezug auf die jeweilige Technologie. Dieser Zusammenhang ist auch bei kleineren Unternehmen identisch und statistisch nachweisbar.

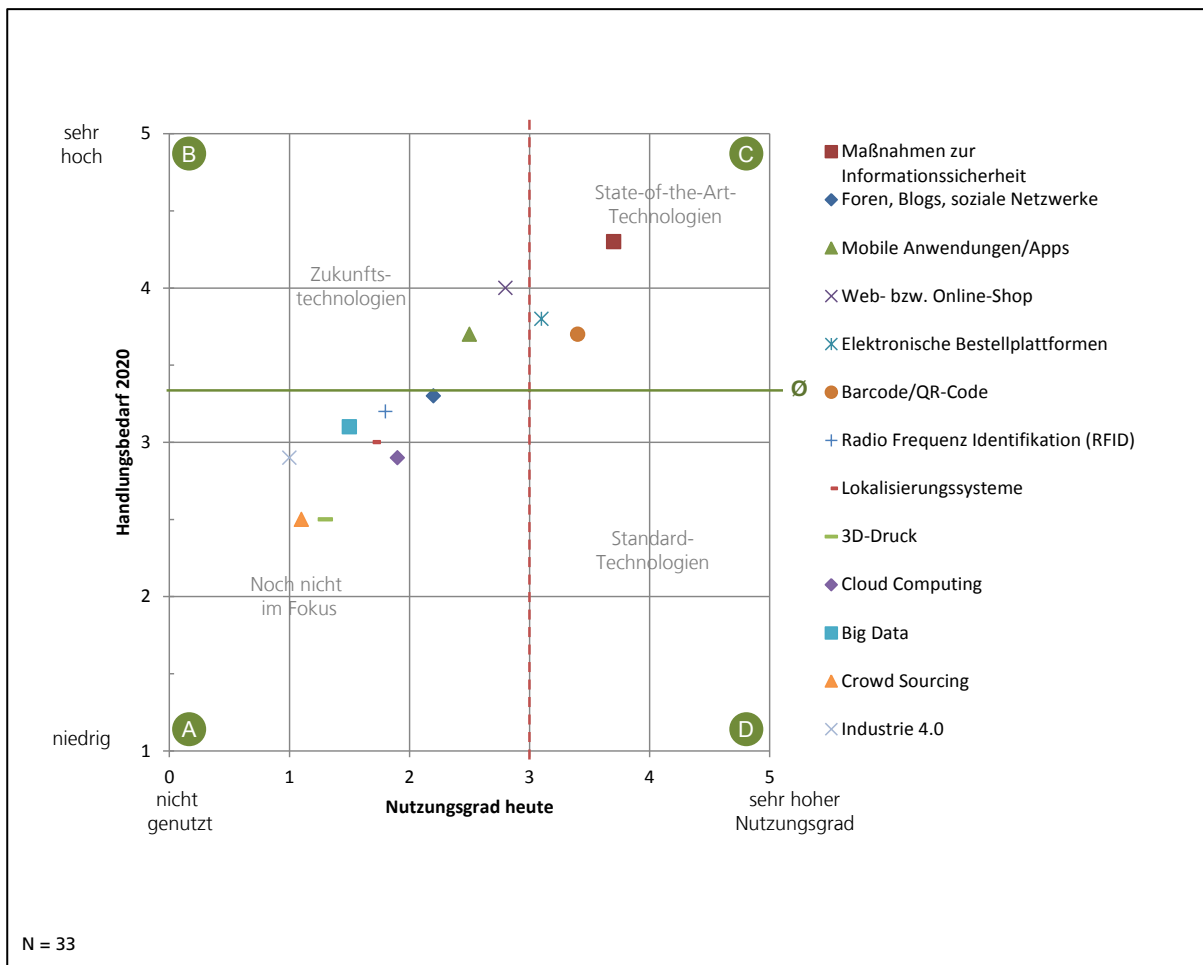


Abbildung 38: Technologie-Portfolio im Großhandel mit 50 Mitarbeitern und mehr

### Feld A: Noch nicht im Fokus

Zu den Technologien, die derzeit auch bei den größeren Unternehmen noch relativ wenig genutzt werden, und für die auch bis zum Jahr 2020 nur unterdurchschnittlicher Handlungsbedarf von den Unternehmen erwartet wird, gehören Crowd Sourcing, 3D-Druck und Industrie-4.0-Anwendungen. Näher in den Fokus rücken Cloud Computing, Lokalisierungssysteme, Big-Data, Radio Frequenz Identifikation (RFID) und Foren/Blogs/Soziale Netzwerke, wobei sich letztere bereits im Übergang zum Feld der Zukunftstechnologien befinden.

### Feld B: Zukunftstechnologien

Zu den Technologien, die bereits etwas verbreiteter genutzt werden und denen ein überdurchschnittlicher Handlungsbedarf bis zum Jahr 2020 attestiert wird, gehören Mobile Anwendungen/Apps sowie Web-/Onlineshops. Insbesondere die digitale Schnittstelle des Vertriebs zum Kunden ist dabei auf dem Weg zum State-of-the-Art in der Branche.

### Feld C: State-of-the-Art-Technologien

Zu den State-of-the-Art-Technologien gehören elektronische Bestellplattformen, Barcode und Maßnahmen zur Informationssicherheit.

Das Thema IT-Sicherheit steht im Hinblick auf den heutigen Nutzungsgrad und dem zukünftigen Handlungsbedarf bei den bayerischen Großhändlern klar an erster Stelle. Die Tatsache, dass IT-Sicherheit in dieser Studie an erster Stelle erwähnt wird, überrascht kaum, da auch in anderen Studien der Trend zur

Informationssicherheit mit weitem Abstand als der Wichtigste genannt wurde (für 93 % wichtig oder sogar sehr wichtig).<sup>41</sup>

**»Wenn die Kiste ausfällt, kann ich alle nach Hause schicken«.**

Quelle: Experteninterview Nr. 1, Verbandsvertreter

Der Frage, ob diese Sorge einen berechtigten Hintergrund hat oder auf eine zunehmende Berichterstattung in den Medien zurückzuführen ist, wurde in dieser Studie im Rahmen der Expertenworkshops und -interviews nachgegangen. Aus folgenden Gründen wird das Thema IT-Sicherheit von den bayerischen Großhändlern als besonders wichtig eingeschätzt:

- Diebstahl von (Kunden-) Daten und Know-how durch abwanderungswillige eigene Mitarbeiter
- Furcht vor Hacker-Angriffen über das Internet
- Angst vor Zugriff auf Sortimente und Preiskalkulationen  
(Stichworte: »Preistransparenz« und »Gläserne Lagerhalle«)
- Ausfallzeiten bei Elementarschäden

Insbesondere die zuletzt genannten Punkte führten in der jüngeren Vergangenheit dazu, Investitionen in IT-Sicherheit zu tätigen. Diesbezüglich können vor allem Investitionen in eine moderne und gesicherte Rechenzentrumsumgebung genannt werden. Abschließend bleibt zu bemerken, dass die meisten befragten Experten davon ausgehen, dass die Großhändler unter IT-Sicherheit vor allem die Minimierung von Ausfallrisiken und den Schutz vor Dritten verstehen. Die Bereitschaft, externe Dienstleister hinzuzuziehen, ist weiterhin vorhanden.

#### **Feld D: Standardtechnologien**

Für das Feld derjenigen Technologien, die längst etabliert sind und den Zenit des wahrgenommenen Handlungsbedarfs überschritten haben, sind im aktuellen Portfolio keine Einträge vorhanden. Dies ist auf den Umstand zurückzuführen, dass im Rahmen der vorliegenden Erhebung vorhandene Standardtechnologien nicht explizit abgefragt wurden. Tendenziell könnte sich beispielsweise der Bereich Barcode/QR-Code bereits in diese Richtung bewegen, da der Handlungsbedarf bei gleichzeitig hohem Nutzungsgrad nicht besonders stark ausgeprägt ist.

#### **3.3.2 Das Technologie-Portfolio für Großhändler mit weniger als 50 Mitarbeitern**

Die Ergebnisse des Technologie-Portfolios für kleinere Großhändler mit weniger als 50 Mitarbeitern sind in nachfolgender Abbildung 39 dargestellt und lassen sich wie folgt den einzelnen Feldern zuordnen. Generell sind Nutzungsgrade und Handlungsbedarfe deutlich geringer ausgeprägt im Vergleich zu den größeren Unternehmen, was jedoch nicht wirklich überrascht.

#### **Feld A: Noch nicht im Fokus**

Zu den Technologien, die bei den kleineren Großhändlern derzeit noch nicht im Fokus stehen und für die auch für die kommenden Jahre nur unterdurchschnittlicher Handlungsbedarf gesehen wird, gehören Industrie-4.0-Anwendungen, Crowd-Sourcing, Big Data, 3D-Druck, Lokalisierungssysteme und RFID-Technologie. Hier werden die kleineren Unternehmen den größeren Playern mit Zeitverzug tendenziell nachfolgen.

<sup>41</sup> Vgl. Reker et. al. (2013), S. 12 und Becker et al. (2013).

**Feld B: Zukunftstechnologien**

Das Feld der Zukunftstechnologien ist deutlich breiter gefasst, liegt aber zum Teil daran, dass der Handlungsbedarf in puncto Technologien von den kleineren Unternehmen deutlich geringer eingeschätzt wird. Zu den Technologien, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zukünftig verbreitet, auch von kleineren Unternehmen, genutzt werden, gehören Cloud Computing, Foren/Blogs/Soziale Netzwerke, Mobile Anwendungen, Web- bzw. Onlineshops und elektronische Bestellplattformen.

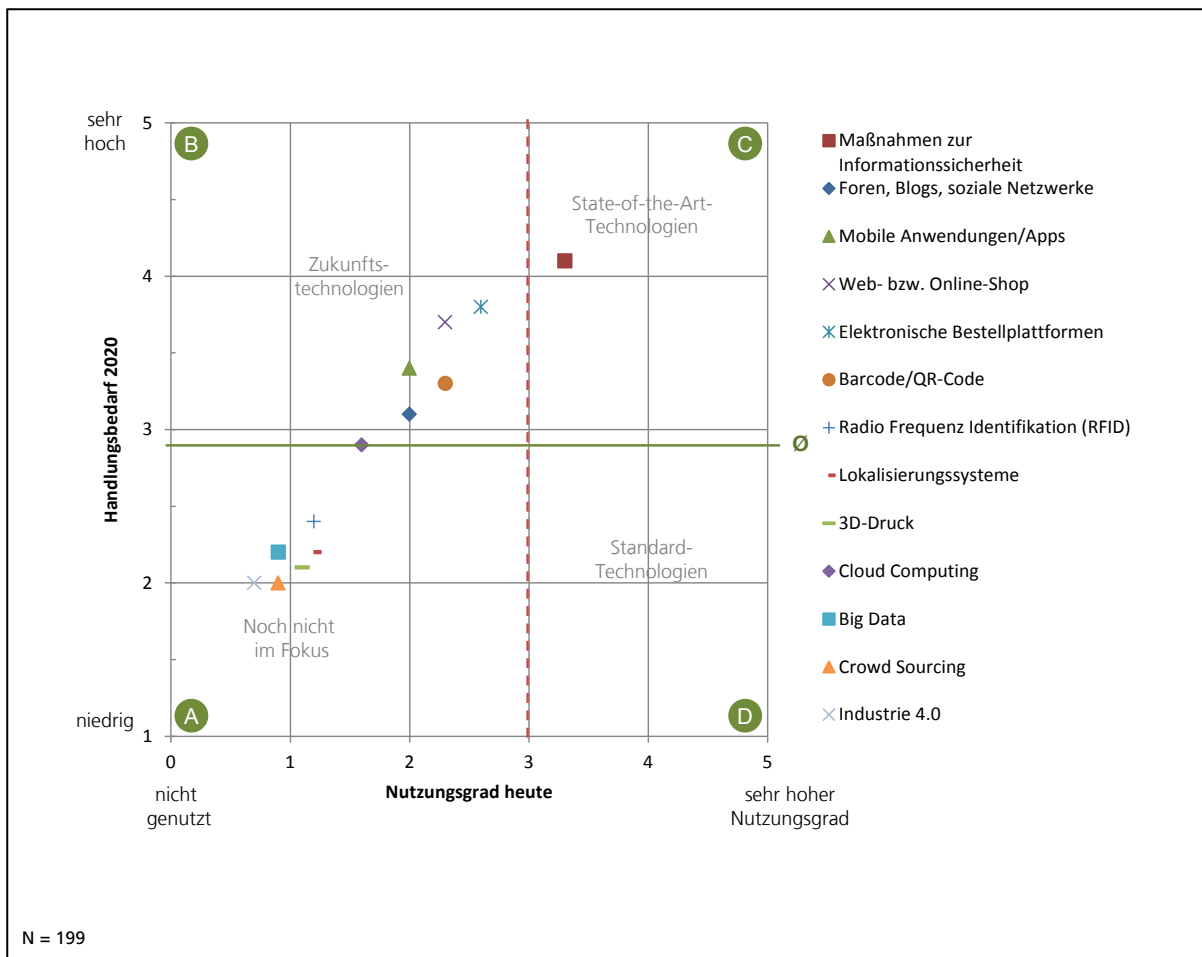


Abbildung 39: Technologie-Portfolio im Großhandel mit weniger als 50 Mitarbeitern

**Feld C: State-of-the-Art-Technologien**

Das Thema IT-Sicherheit steht im Hinblick auf den heutigen Nutzungsgrad und den zukünftigen Handlungsbedarf auch bei den kleineren Unternehmen eindeutig an erster Stelle. Wer hier nicht den State-of-the-Art nutzt, läuft Gefahr, seine Geschäftsgrundlage zu verlieren und gegen substantielle Risiken nicht ausreichend abgesichert zu sein.

**Feld D: Standardtechnologien**

Für das Feld derjenigen Technologien, die längst etabliert sind und ihren Zenit überschritten haben, sind im aktuellen Portfolio derzeit keine Einträge vorhanden. Dies ist auf dem Umstand zurückzuführen, dass im Rahmen der vorliegenden Erhebung vorhandene Standardtechnologien nicht explizit abgefragt wurden.

### 3.4 Entwicklung der IT-Kosten bis zum Jahr 2020

Investitionen in Informationstechnologie steigen zukünftig stark an. Dies ist das Ergebnis der quantitativen Befragung der bayerischen Großhändler insgesamt. Gefragt nach der zu erwartenden Entwicklung der IT-Kosten, im Verhältnis zu den übrigen betrieblichen Kosten, gaben bei den kleineren Unternehmen 68 % der Befragten an, dass diese steigen oder sogar stark steigen werden (vgl. Abbildung 40). Bei den größeren Unternehmen waren es mit 84 % der Befragten deutlich mehr. Der Unterschied zwischen kleineren und größeren Großhandelsunternehmen kann vor allem in der stärkeren Nutzung von Hard- und Software durch größere Unternehmen gesehen werden.

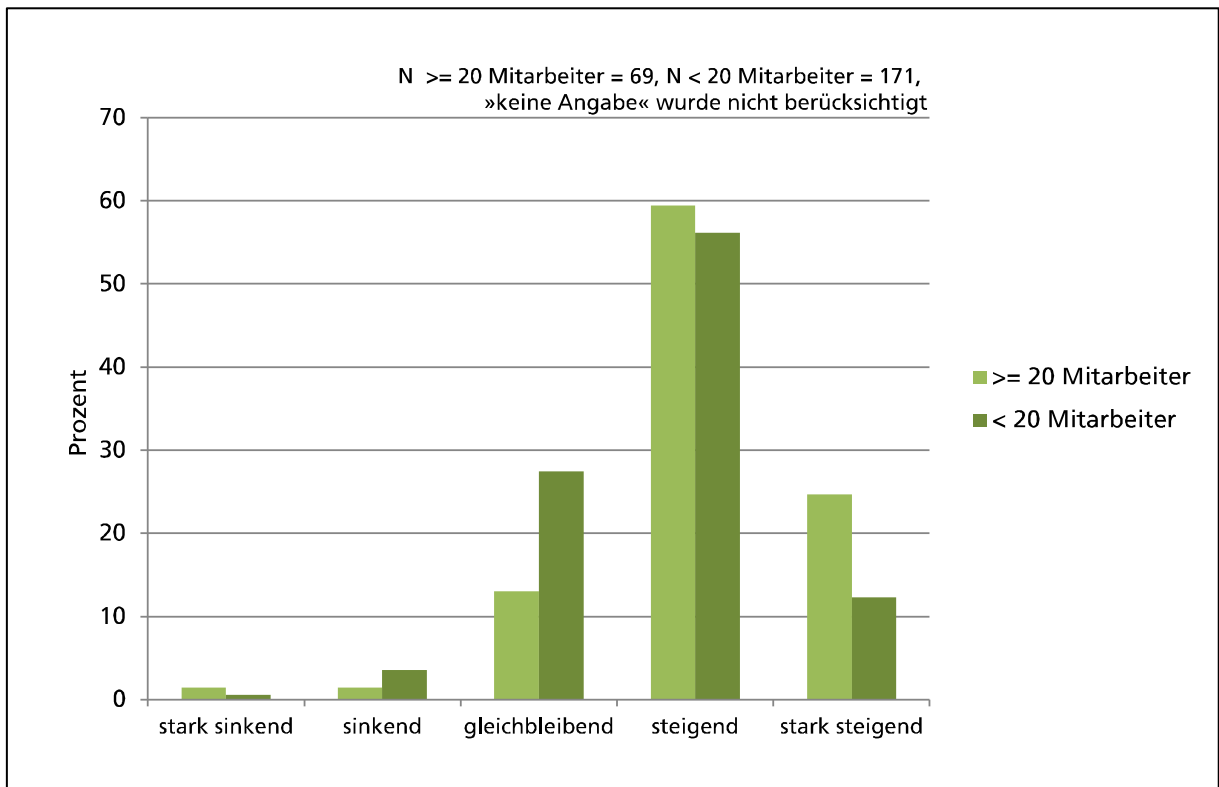


Abbildung 40: Entwicklung der IT-Kosten bis 2020 im Verhältnis zu den übrigen betrieblichen Kosten

Wird der Produktionsverbindungshandel (PVH) mit dem Konsumgütergroßhandel (KGH) verglichen, so ergibt sich, dass die IT-Kosten im KGH stärker steigend als im PVH gesehen werden. Im PVH gehen 66 % der Befragten von steigenden oder stark steigenden IT-Kosten aus, während beim KGH 82 % steigende oder stark steigende IT-Kosten erwarten.

### 3.5 Herausforderungen der Digitalisierung

Befragt nach den Herausforderungen der Digitalisierung liegen mit relativ weitem Abstand die Themen IT-Sicherheit, IT-Anwendungen (Software) und IT-Kosten in der Häufigkeit der Nennungen im Ranking vorne (vgl. Tabelle 13).

Herausforderungen der Digitalisierung	Häufigkeit bis Rang 5	Rang
IT-Sicherheit	130	1
IT-Anwendungen (Software)	117	2
IT-Kosten (inkl. Lizenzen)	112	3
IT-Infrastruktur intern (Server, Computer / PCs, mobile Endgeräte)	95	4
Einstellen / Halten von geeignetem Personal	91	5
Rechtliche Anforderungen (z. B. Datenschutz, Compliance)	80	6
IT-Infrastruktur (Breitbandanschluss)	66	7
Change Management / Veränderung des Unternehmens / der Mitarbeiter in Richtung Digitalisierung	59	8
Stammdaten	46	9
Standardisierung	40	10
Sonstiges	1	11

Tabelle 13: Herausforderungen der Digitalisierung

Dabei wird die IT-Sicherheit als die zentrale Herausforderung im Bereich IT gesehen. Es ist aufgrund der Validierung in den Experteninterviews davon auszugehen, dass für den Großhandel mit steigender Digitalisierung existenzielle Risiken einhergehen. Diese manifestieren sich konkret in den wiederholt auch von den Experten genannten Punkten »Ausfallsicherheit« und »Schutz der eigenen Daten« (siehe Kapitel 3.3). Initiativen für sichere Datenräume sind somit neben der Industrie auch für den Großhandel von herausragender Bedeutung.

Personal und Qualifikation ist bei größeren Unternehmen und bei nicht selbständigen Einheiten wichtiger als bei kleineren Unternehmen. Im Ergebnis liegt bei dieser Gruppe von Unternehmen die Beschaffung und Bindung geeigneten Fachpersonals auf Rang 1 (Differenz zu kleineren bzw. selbständigen Einheiten jeweils mindestens drei Ränge). Ebenso trifft diese Aussage auf erfolgreichere Unternehmen zu. Die erfolgreichen Unternehmen (Umsatzrendite über 3 %) sehen die Beschaffung und Bindung von geeignetem Fachpersonal deutlich stärker als Herausforderung.



Abschließend bleibt zu bemerken, dass die starke Fokussierung des bayerischen Großhandels auf die IT-bezogenen Herausforderungen dazu führt, dass weiteren bedeutenden Themen im Kontext der Digitalisierung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Wettbewerbsbezogenen Aspekten wird vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit zuteil. In der Industrie beginnen Produkthersteller verstärkt, digitale Systeme zur Unterstützung ihres Leistungsangebots anzubieten.<sup>42</sup>

Der Großhandel droht im Rennen um die vordersten Plätze bei der Transformation des Wettbewerbs durch die Digitalisierung ins Hintertreffen zu geraten. Beispielsweise wird im Produktionsverbindungshandel davon ausgegangen, dass traditionelle Kundenbeziehungen erodieren können: »Der digitale Handelskrieg ist in vollem Gange« ist eine Aussage eines Mitglieds der Konzernführung des Schraubenhändlers Würth, dessen Ziel es ist, die Vorteile seiner einzelnen Vertriebskanäle – Direktvertrieb, Niederlassungen und Internet – möglichst intelligent miteinander zu verbinden, um so das Marktpotenzial besser ausschöpfen zu können.<sup>43</sup>

Die Digitalisierung weist das Potenzial auf, zu mehr Wachstum und Profitabilität beizutragen. Insbesondere ist darüber hinaus zu erwähnen, dass digitale Geschäftsmodelle nicht nur von der IT und einer schnellen Verfügbarkeit des Internets abhängen, sondern nach wie vor auch von der Nähe zum Kunden und der Kenntnis seiner Bedürfnisse, was u. a. durch die Aussage »Kundenanalyse bzw. Kundenwissen bringt Verhandlungsmacht« gestützt wird. Dies ist ein Handlungsfeld, in dem sich bayerische Großhändler von reiner Online-Konkurrenz und auch gegenüber der herstellenden Industrie abheben können.

---

<sup>42</sup> Vgl. Lerch, C.; Gotsch, M. (2014): Die Rolle der Digitalisierung bei der Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister, in: Die Unternehmung, 68. Jg., H. Nr. 4, 2014, S. 254.

<sup>43</sup> Vgl. o.V. (2015): Würth im digitalen Handelskrieg, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 106, 2015, S. 25.

## 4. Die Zukunft des Großhandels

Der Großhandel erfährt, gemessen an seiner wirtschaftlichen Bedeutung, in Forschung und Lehre, in der Wirtschaftspolitik sowie letztendlich auch in der öffentlichen Wahrnehmung, bislang eine zu geringe Beachtung. Diese Situation trifft für den Großhandel in Bayern, aber auch auf Bundesebene zu.

Damit der Großhandel in einem zunehmenden, digitalen Wettbewerb bestehen kann, müssen die richtigen Weichen gestellt werden. Dazu sind jedoch neben dem Großhandel zahlreiche weitere Akteure aus dem direkten und indirekten Umfeld in die Betrachtung mit einzubeziehen.

### 4.1 Das Ökosystem des Großhandels

Für eine systematische Betrachtung des Großhandels und seiner wirtschaftlichen Aktivitäten sind drei grundlegende Betrachtungsebenen zu unterscheiden:

- die Ebene des einzelnen Großhandelsunternehmens
- die Ebene des Wertschöpfungsnetzes und
- die Ebene des erweiterten Ökosystems.

Die nachfolgende Abbildung 41 zeigt die einzelnen Ebenen in einem Modell, welches in seiner Gesamtheit im Folgenden als »Ökosystem des Großhandels« bezeichnet wird. Die einzelnen Betrachtungsebenen des Modells sind dabei nicht strikt voneinander getrennt, sondern es bestehen vielfältige Wechselbeziehungen. Im nächsten Abschnitt werden die einzelnen Betrachtungsebenen des Modells detaillierter erläutert:

#### **Betrachtungsebene: Großhandelsunternehmen**

Jedes Großhandelsunternehmen lässt sich – stark vereinfacht – darstellen anhand einer zentralen Steuereinheit (Geschäftsführung, Verwaltung, zentrale Dienste) sowie der drei Kernfunktionen, bestehend aus Einkauf, Logistik und Vertrieb. Mehr als 80 % der Wertschöpfung in Großhandelsunternehmen werden typischerweise in diesen drei Kernfunktionen erzielt.<sup>44</sup>

Die Logistik besteht in erster Linie aus den Aktivitäten der Lagerung und des Transports. Ergänzt um weitere Mehrwertdienstleistungen für Kunden (z. B. Konfektionierung, Anarbeitung, Prüfungen, etc.) werden die Aktivitäten zu den sogenannten »Operations« zusammengefasst.

Die genannten Bestandteile werden von den Unternehmen in unterschiedlicher Art und Weise, im Sinne eines spezifischen Geschäftsmodells, konfiguriert. Die von den Kunden am Markt erlebte Endkombination ist letztlich entscheidend für den Unternehmenserfolg.

---

<sup>44</sup> Eigene Datenerhebungen und -auswertungen der Fraunhofer SCS im Rahmen von Betriebs- und Umsatzvergleichen.

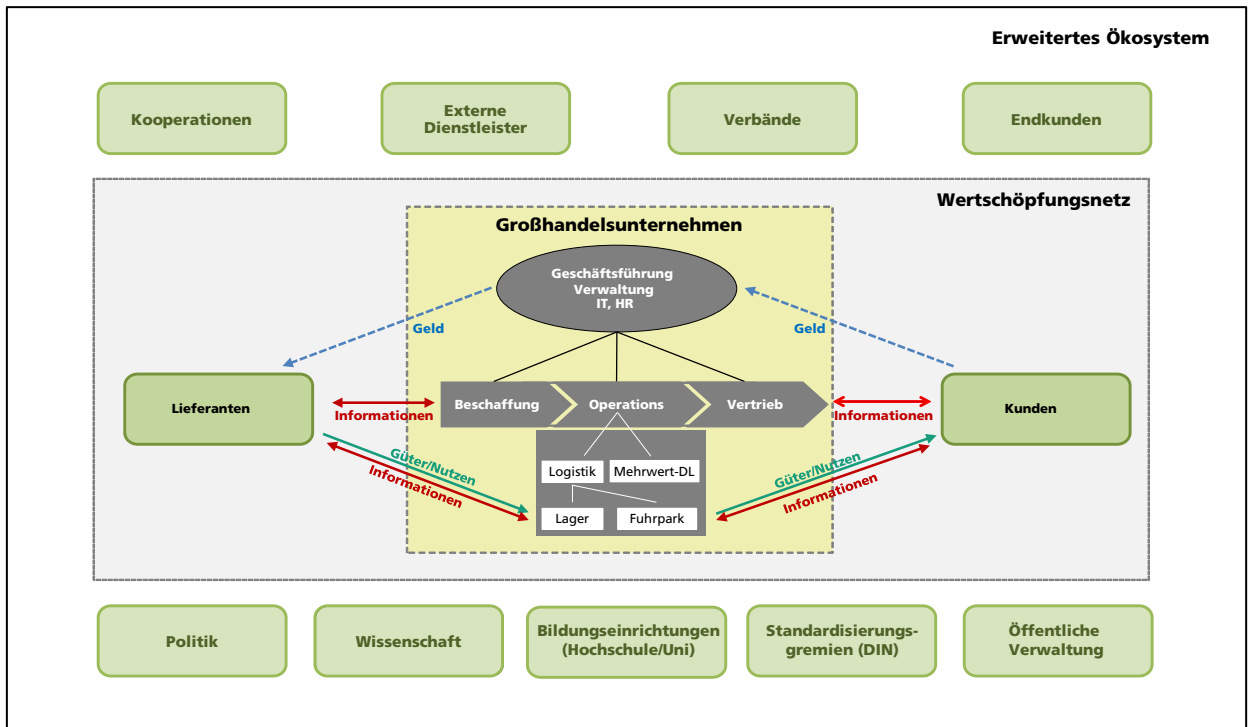


Abbildung 41: Das Ökosystem des Großhandels<sup>45</sup>

### Betrachtungsebene: Wertschöpfungsnetz

Auf Ebene des Wertschöpfungsnetzes ist der Großhandel direkt verbunden mit den Lieferanten und den (potenziellen) Kunden am Markt. Zu den relevanten Kundengruppen gehören, je nach Großhandelsbranche und Geschäftsmodell, u. a. Handwerker, Großindustrie, kleine und mittlere Produktionsbetriebe, der Einzelhandel oder auch die öffentliche Hand (siehe Kapitel 2.2.5).

Die direkte Verflechtung des Großhandels mit den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen erfolgt dabei anhand von drei grundsätzlichen Flüssen: dem Informationsfluss, dem Güter- bzw. Nutzenfluss und dem Geldfluss.

Der Güterfluss wird über die Logistik bzw. Operations abgewickelt. Je nach Unternehmensgröße, Branche und Sortimentsbreite umfasst der Güterfluss ein Artikelspektrum von bis zu 50.000 Artikeln und mehr. Im Durchschnitt werden im Großhandel für 80 % des Umsatzes 50 bis 70 A-Lieferanten und auf der Vertriebsseite einige Dutzend bis einige Hundert A-Kunden benötigt. Bei großen, überregionalen Marktteilnehmern können sich diese Werte vervielfachen. Da der Großhandel seine Kunden jedoch nicht nur mit Gütern beliefert, sondern im Sinne eines Lösungsanbieters auch ergänzende Mehrwertleistungen erbringt, ist der Nutzen als zusätzliche Dimension zu berücksichtigen.

Der Austausch von Informationen spielt eine besondere Rolle, sowohl bei der Vorbereitung der Güterflüsse (Beschaffung/Einkauf, Marketing/Vertrieb) als auch bei deren Abwicklung durch die Logistik, bei der die Informationen eng an die physischen Flüsse gekoppelt sind. Im Zuge der Digitalisierung wird die Bedeutung von Informationsflüssen für die Planung, Steuerung und Durchführung der Güterflüsse weiter steigen.

Dem Güterfluss folgt schließlich der Geldfluss, der in den meisten Fällen der eigentliche Zweck aller Aktivitäten ist, sofern mittel- und langfristig die Einnahmen die Aufwendungen übersteigen (Gewinnerzielung).

<sup>45</sup> Eigene Darstellung

### **Betrachtungsebene: Erweitertes Ökosystem**

Neben den direkten Wertschöpfungspartnern sind Großhandelsunternehmen mit einer Vielzahl weiterer Akteure vernetzt. Dies sind beispielsweise Fachverbände, (Einkaufs-) Kooperationen, externe Dienstleister und in einigen Fällen auch die Endkonsumenten (z. B. über Ausstellungen im Sanitärgrößhandel). Zu diesen Akteuren bestehen bei den Unternehmen oftmals direkte Verbindungen.

Darüber hinaus gibt es auf einer abstrakteren Ebene weitere Akteure, zu denen die Großhandelsunternehmen fallweise direkte Beziehungen pflegen. Von diesen Akteuren geht potenziell ein ganz erheblicher Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit des Großhandels als Wirtschaftsstufe aus. Hierzu gehören z. B. Bildungseinrichtungen, Wissenschaft, Standardisierungsgremien, die öffentliche Verwaltung und auch die Politik.

Wenn es im Folgenden darum geht, Handlungsempfehlungen für den Großhandel zu entwickeln, so ist also immer das gesamte Ökosystem in die Betrachtung mit einzubeziehen. Je mehr der relevanten Akteure sich an einer gemeinsamen Mission beteiligen und auch wissen, was zu tun ist, desto eher werden die notwendigen Anstrengungen zum Erfolg führen.

## 4.2 Handlungsempfehlungen für den Großhandel bis zum Jahr 2020

Zur Ableitung der Handlungsempfehlungen wurde eine breite Palette an Quellen genutzt (vgl. Abbildung 42).



Abbildung 42: Vorgehen bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen<sup>46</sup>

Ein wesentliches Ziel des vorliegenden Gutachtens ist die Entwicklung von Strategien und Handlungsempfehlungen, um die Digitalisierung des Großhandels erfolgreich umzusetzen und eine schnellere Durchdringung der Branchen des B2B-Handels mit digitalen Technologien zu ermöglichen.

Um dieses Ziel zu erreichen, fehlt es im Ökosystem des Großhandels jedoch an ganz wesentlichen Voraussetzungen.

Entlang des in Kapitel 4.1 skizzierten Ökosystems wurden deshalb für jeden Akteur der einzelnen Betrachtungsebenen eigene Handlungsempfehlungen entwickelt. Die nachfolgende Abbildung 43 stellt die zentralen Handlungsempfehlungen zunächst in einer Landkarte übersichtlich dar. Im Anschluss werden die Handlungsempfehlungen für die einzelnen Akteure detaillierter vorgestellt. Erst eine weitreichende Umsetzung der Handlungsempfehlungen im Zusammenspiel aller Akteure wird eine nachhaltige und dynamische Entwicklung im Großhandel entfachen.

<sup>46</sup> Eigene Darstellung.

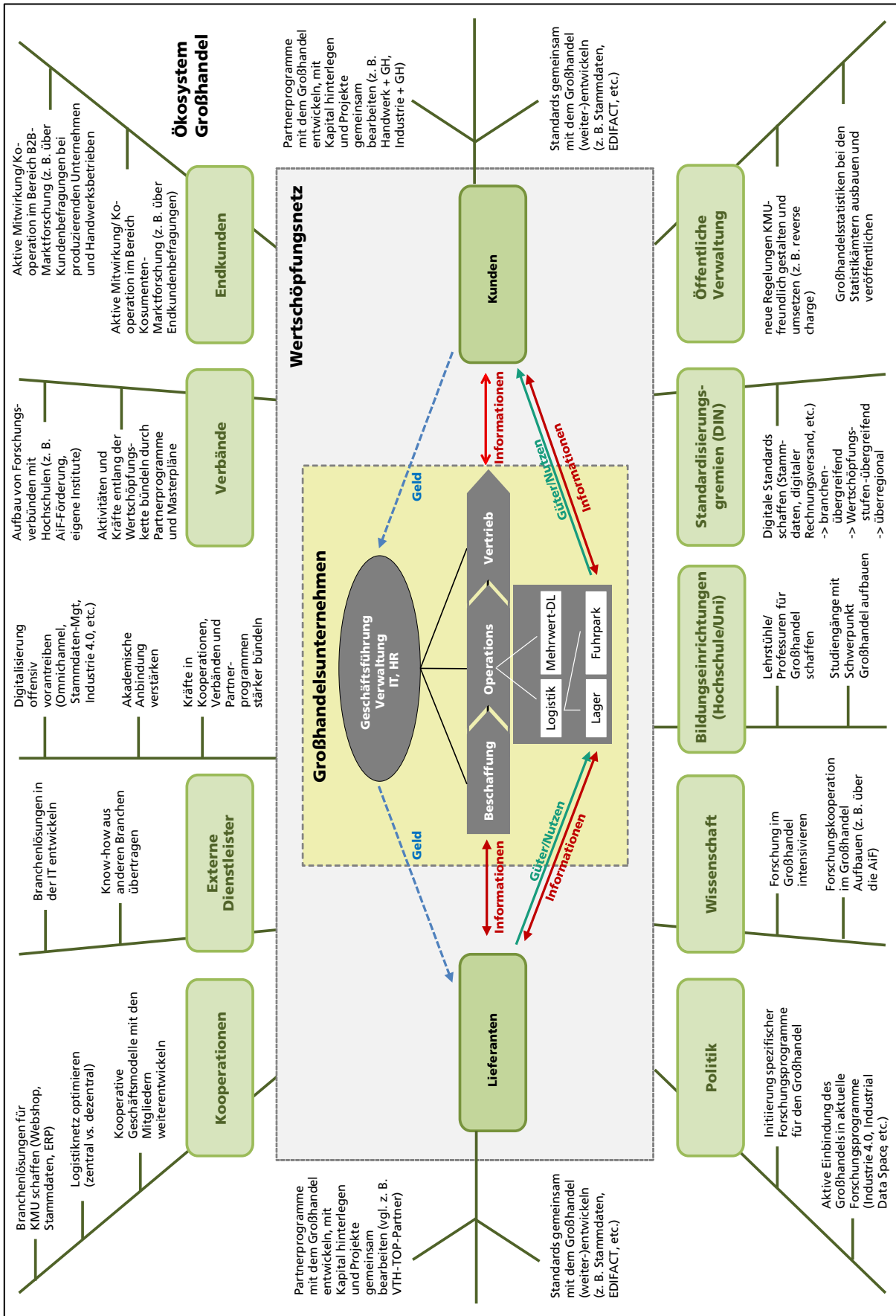


Abbildung 43: Handlungsempfehlungen für den Großhandel und sein Ökosystem bis zum Jahr 2020<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Eigene Darstellung.

## Handlungsempfehlungen für Großhandelsunternehmen

Die Digitalisierung wird weiter voranschreiten. Auch für den Großhandel wird eine erfolgreiche Bewältigung der aktuellen Digitalisierungswelle Grundlage dafür sein, sich langfristig und nachhaltig am Markt behaupten zu können. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Digitalisierungsstrategien auf Bundes- und Landesebene muss deshalb auch der Großhandel dieses Thema offensiv angehen.

**»Ohne Digitalisierung wird es in Zukunft nicht mehr gehen«.**

*Quelle: Experteninterview Nr. 2, Verbandsvertreter*

Wie die Befragung gezeigt hat, fühlen sich die Großhandelsunternehmen derzeit nicht ausreichend auf die Digitalisierung vorbereitet. Diese Einschätzung wird durch die Digitalisierungsportfolios gestützt (siehe Kapitel 3.2 und 3.3). Diese zeigen auf der Softwareseite noch zahlreiche Handlungsbedarfe (z. B. in den Bereichen CRM-Systeme bzw. Webshop) – auch bei bereits verhältnismäßig stark digitalisierten Bereichen wie z. B. der Lagerverwaltung oder dem Stammdatenmanagement. Ebenso gibt es auf der Technologieseite (z. B. Mobile Anwendungen/Apps, Big Data) und bei den Auftragsabwicklungsprozessen (z. B. Omnichannel-Auftragsabwicklung) große Herausforderungen.

Darüber hinaus werden von den Großhändlern wichtige aktuelle Forschungstrends rund um die Digitalisierung, wie z. B. Industrie 4.0, Big Data und 3D-Druck, derzeit kaum in Zusammenhang mit dem eigenen Geschäft gebracht. Hier muss der Großhandel zukünftig »mit an den Tisch«, um bei wichtigen Themen (wie z. B. bei Standardisierungsfragen oder bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien für einzelne Bereiche der Wirtschaft) im Sinne einer »Supply-Chain-Denke« mitgestalten zu können.

Um die Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung zu bewältigen, sind zwei wichtige Hebel zu beachten:

- 1.) Für den Großhandel bietet es sich an, kooperativ tätig werden, um Kräfte zu bündeln und Insellösungen zu vermeiden. Hierzu sind die Fachverbände und Einkaufskooperationen als Kristallisationspunkte besonders geeignet, da sie sowohl auf ein breites Netzwerk an Großhandelsunternehmen zurückgreifen, als auch die notwendigen Verbindungen in die Politik aufbauen können, um die Interessen ihrer Mitglieder in puncto Digitalisierung entsprechend zu vertreten.
- 2.) Der Großhandel sollte seine akademische Anbindung massiv forcieren, um eine breite, aktive Mitwirkung an wichtigen aktuellen Forschungsthemen (z. B. Industrie 4.0, Bayern Digital, Industrial Data Space) zu erwirken. Dies kann durch eine verstärkte Beteiligung an Forschungsprojekten sowie durch eine aktive Unterstützung des Aufbaus von Professuren und Lehrstühlen im Bereich der Großhandelsforschung vorangetrieben werden. Durch eine stärkere Präsenz an den Hochschulen und Lehrstühlen kann zudem das Interesse der Studenten für den Großhandel als attraktives Betätigungsfeld geweckt werden, wodurch wiederum positive Multiplikator-Effekte für die Gewinnung von qualifiziertem Fach- und Führungspersonal ausgehen würden.

Gelingt es nicht, die genannten Herausforderungen anzugehen, droht der Großhandel den Anschluss zu verlieren. Aufgrund der zentralen Stellung in den industriellen Wertschöpfungsnetzen und seiner starken Verknüpfung mit den einzelnen Wirtschaftsstufen könnte der etablierte Fachgroßhandel zum Engpassfaktor werden bzw. durch Anbieter anderer Wertschöpfungsstufen mit innovativen Geschäftsmodellen ersetzt werden.

### Handlungsempfehlungen für Lieferanten

Auf der Seite der Lieferanten werden die herstellenden Unternehmen tendenziell geneigt sein, in ihrem eigenen Interesse die Digitalisierung des Großhandels systematisch zu unterstützen, um die Effizienz der Distributionskanäle zu erhöhen. Hierzu sind die eigenen Aktivitäten ggfs. über die industrieseitigen Fachverbände zu bündeln und mit den Interessensvertretungen des Großhandels eng zu verknüpfen. Ein anschauliches Beispiel für eine mögliche Ausgestaltung bietet der Technische Handel: über die VTH-Top-Partner gibt es eine institutionalisierte und eng mit dem Verband der Technischen Händler verknüpfte Plattform für Lieferanten. Verbunden mit einem finanziellen Budget können in derartigen »Partnerprogrammen« wertschöpfungsstufenübergreifende Aktivitäten entwickelt und vorangetrieben werden. Solche Formen systematischer, kooperativer Zusammenarbeit könnten auch für viele andere Großhandelsbranchen eine sinnvolle »Blaupause« sein.

Ein thematischer Schwerpunkt für die Aktivitäten von Industrie und Großhandel sollte die Entwicklung von gemeinsamen Standards sein, die über die einzelnen Wertschöpfungsstufen hinweg entwickelt, den größten Nutzen entfalten können. Das Thema Stammdaten kann hier als gutes Beispiel angeführt werden, welches in vielen Branchen für eine erfolgreiche und effiziente Digitalisierung noch immer nicht hinreichend gelöst ist.

Das Risiko, die Lieferanten könnten den Vertrieb selbst anstelle des Großhandels übernehmen, ist branchenübergreifend als gering einzuschätzen, da die notwendigen Aufwände hierfür derzeit einfach zu hoch sind. Heruntergebrochen auf Branchenebene ist das Risiko jedoch im Einzelfall zu prüfen.

**»Der Großhandel muss in der Lage sein, ein integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette zu sein«.**

*Quelle: Experteninterview Nr. 2, Verbandsvertreter*

### Handlungsempfehlungen für Kunden

Zu den Kunden des Großhandels gehören je nach Branche und Geschäftsmodell produzierende Unternehmen, Großindustrie, Handwerker, Einzelhandelsunternehmen und/oder die öffentliche Hand. Spiegelbildlich zu den Handlungsempfehlungen für die Lieferantenseite sollten auch auf der Kundenseite Partnerprogramme in den einzelnen Branchen aufgesetzt werden, um integrierte Wertschöpfungsnetze mit durchgängigen Standards (z. B. Stammdaten, EDIFACT) zu entwickeln und umzusetzen. Dabei sollte der Großhandel versuchen, sich hierbei als treibende Kraft zu etablieren. Aufgrund seiner zentralen Stellung und als verbindendes Element der einzelnen Wertschöpfungsstufen ist der Großhandel für diese Rolle prädestiniert. Dafür ist es jedoch Voraussetzung, auf Seiten des Großhandels von den Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten Gebrauch zu machen und sich in aktuelle Forschungsthemen, wie z. B. im Bereich der Digitalisierung, aktiv einzuschalten.

Förderlich für den Ausbau von Kooperationen des Großhandels mit den verschiedenen Kundengruppen ist eine Institutionalisierung der Partnerprogramme und die Ausstattung mit jährlichen Budgets für gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Die Finanzierung der Partnerprogramme obliegt kundenseitig den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen inkl. des Großhandels. Die Umsatzrenditen des Großhandels zeigen, dass hierfür grundsätzlich ausreichend Mittel zur Verfügung stehen, die bis zu einem gewissen Grad in die Zukunft reinvestiert werden sollten. Durch die gemeinsame Arbeit an konkreten Themen kann zusätzliches Vertrauen entstehen, und die Aktivitäten kommen deutlich schneller über das Stadium politischer Gespräche und Absichtserklärungen hinaus.

In regelmäßigen Abständen sollten darüber hinaus Treffen mit Vertretern entlang der gesamten Wertschöpfungsketten abgehalten werden, an denen Lieferanten, Großhändler und Kunden teilnehmen. In einzelnen Branchen gibt es bereits solche Kooperationsformen. Eine Institutionalisierung derartiger Veran-



staltungen, im Sinne eines Partnerprogramms, könnte die Entwicklung integrierter Wertschöpfungsnetze weiter beflügeln.

Für den Auf- bzw. Ausbau der Kooperationen von Kunden und Großhändlern sind die Fachverbände als Interessensvertretungen besonders gefordert. In einigen Branchen wird eine Intensivierung der Zusammenarbeit auch auf politische und auch wettbewerbsrechtliche Herausforderungen treffen. So haben beispielsweise im 3-stufigen Vertrieb die Strukturen und Geschäftsmodelle entlang der Vertriebskanäle seit vielen Jahrzehnten Bestand. Die hierdurch entstandenen Arbeitsteilungen und Wettbewerbspositionen werden von den Akteuren zum Teil akribisch verteidigt. Dieses Marktverhalten ist zum einen zwar verständlich und historisch erklärbar, zum anderen aber auch Ursache für Ineffizienzen und die Verhinderung innovativer Entwicklungen. Dem beobachtbaren Veränderungsdruck durch Kartellbehörden und neue Player mit innovativen Geschäftsmodellen (wie z. B. aus dem Online-Versandhandel) sollte deshalb nicht mit Angst und Abwehrmaßnahmen, sondern verstärkt mit geeigneten konstruktiven Maßnahmen begegnet werden - und zwar bevor gravierende Verluste bei Marktanteilen entstehen, die später nicht mehr zurückerobert werden können.

### Handlungsempfehlungen für Verbände

Um ihre Kräfte zu bündeln und ihre Interessen gemeinsam zu vertreten, sind die rund 150.000 Großhandelsunternehmen zu einem Großteil in Verbänden organisiert.<sup>48</sup> Das Spitzengremium auf Bundesebene ist der Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V. (BGA), der wiederum in 23 Landes- und Regionalvereinigungen sowie in 49 Bundesfachverbände untergliedert ist.

Ein wesentlicher Tätigkeitsschwerpunkt der Verbände ist die Interessenvertretung mit einem Austausch von Wirtschaftspraxis und Politik. Bislang unterrepräsentiert im Bereich des Großhandels ist allerdings ein Austausch von Wirtschaft und Wissenschaft. Im Gegensatz zu den Verbänden anderer Bereiche der deutschen Wirtschaft besteht hier offensichtlicher Nachholbedarf. So gibt es beispielsweise in der Bundesvereinigung Logistik e. V. BVL einen wissenschaftlichen Beirat sowie einen eigenen institutionalisierten Zugang zur Forschungsförderung über die Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen »Otto von Guericke« e. V. AiF. Über einen solchen Forschungszugang verfügen auch die meisten Fachverbände aus der Industrie, z. B. die Textilindustrie, die chemische Industrie, der Maschinenbau und die Lebensmittelindustrie.

Insgesamt konnten über die AiF seit ihrer Gründung 1954 rund 10 Mrd. EUR in die Forschungsförderung investiert werden. Im Bereich der industriellen Gemeinschaftsförderung wurde allein im Jahr 2014 ein Forschungsvolumen von 140 Mio. EUR für Projektförderungen ausgeschüttet.<sup>49</sup>

Eine solche Verknüpfung von Wissenschaft und Wirtschaft fehlt im Großhandel bis dato völlig. Dieses Manko korrespondiert mit den niedrigen Aufwendungen des Großhandels für Forschung und Entwicklung.<sup>50</sup> Der Großhandel gehört nach Berechnungen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) zu den Wirtschaftsbereichen in Deutschland mit der aktuell geringsten Innovationsintensität. Diese wird gemessen an den Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) sowie für Investitionen, die sich im Großhandel nach Erhebungen des ZEW im Jahr 2013 insgesamt auf lediglich 0,2 % im Verhältnis zum Umsatz belaufen. FuE-Ausgaben betragen im Vergleich dazu im Fahrzeugbau 10,6 %, Elektroindustrie 10,0 %, Textil/Bekleidung/Leder 3,5 %. Selbst wenn die Zahlen im Großhandel sinnvollerweise am Bruttoergebnis zu bemessen sind, bleibt der Großhandel auf den hinteren Plätzen. Möglichen Einwänden, die Innovation des Großhandels laufe über die Produkte der Hersteller, sei das Unternehmen Amazon als Gegenbeispiel angeführt (z. B. Same-Day Delivery im Bereich Logistik; Onlineshop, der mit Kundenbewertun-

<sup>48</sup> Vgl. Destatis: Abfrage zu WZ08-46 für das Geschäftsjahr 2013 (Stand: 27.01.2016).

<sup>49</sup> Vgl. AiF (2015).

<sup>50</sup> Vgl. dazu Rammer et al. (2014), S. 14.

gen und Produktempfehlungen Maßstäbe gesetzt hat). Auch der Handel muss eigene Innovationen vorantreiben, wenn er wettbewerbsfähig bleiben will. Langfristig ist für FuE-Aufwendungen seitens des Großhandels eine Größenordnung von 1,5 - 3,0 %, gemessen am Bruttoergebnis, anzustreben.

In den USA existieren mit dem »Institute for Distribution Excellence« des Spitzenverbands National Association of Wholesaler-Distributors NAW sowie mit dem »Council for Research on Distributor Best Practices« CRDBP in Kooperation mit der Texas A & M University seit vielen Jahren entsprechende Strukturen, die einen Austausch von Wissenschaft und Großhandelspraxis institutionalisiert vorantreiben.

Es wird empfohlen, auf bayerischer Ebene über den Landesverband Groß- und Außenhandel, Vertrieb und Dienstleistungen Bayern e. V. (LGAD) für den Aufbau einer eigenen Forschungsgemeinschaft auf Bundesebene zu werben und zusammen mit dem BGA auf Bundesebene aufzubauen.

Weiterhin wird für die Verbandsebene empfohlen, Forschungsroadmaps zu entwickeln, diese ausgehend von den Spitzenverbänden auf die Landes- und Regionalverbände herunterzubrechen und über strategische Masterpläne umzusetzen.<sup>51</sup>

Durch eine verstärkte Anbindung an die Wissenschaft könnte gleichzeitig auch das Fachkräfteproblem aktiv angegangen werden. Wenn es Hochschulen gelingt, durch Vorlesungen, Abschlussarbeiten und Unternehmenspraktika junge Menschen für den Großhandel zu begeistern, werden die Chancen für die Großhandelsunternehmen, hochqualifiziertes Personal zu akquirieren und langfristig zu binden, in Zukunft deutlich steigen.

### **Handlungsempfehlungen für Bildungseinrichtungen (Fachhochschulen und Universitäten)**

Der Großhandel ist an den Hochschulen in Bayern und auch in Deutschland nur ein Randthema. Die Ausbildung zukünftiger Fach- und Führungskräfte wird überwiegend dem dualen Ausbildungssystem überlassen. Vor dem Hintergrund der skizzierten Herausforderungen des Großhandels erscheint es geboten, an ausgewählten Standorten zusätzliche Lehrstühle zu schaffen, die entsprechende Studiengänge und Forschungsstrukturen aufbauen, um Lösungsansätze für die spezifischen Forschungsfragen des Großhandels zu erarbeiten und die akademische Ausbildung von geeigneten Fach- und Führungskräften voranzutreiben.

Dieser Bedarf kann jedoch von den Bildungseinrichtungen nicht proaktiv erfolgen, sondern kann sich nur an einer konkreten Bedarfsmeldung der Wirtschaft orientieren. Deshalb ist an dieser Stelle eine entsprechende Kommunikation aus Richtung der Großhandelsunternehmen und Verbände zentrale Voraussetzung. Ebenso ist die Einrichtung von Stiftungsprofessuren zu prüfen, über die sich führende Großhandelsunternehmen an dem Aufbau akademischer Strukturen beteiligen und vorhandenes Forschungsinteresse glaubhaft untermauern können.

---

<sup>51</sup> Vgl. Wrobel et al. (2015), S. 77.

**»Der Großhandel muss transparenter werden«.**

Quelle: Experteninterview Nr. 3, Verbandsvertreter

**Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft**

Der Großhandel ist in der akademischen Welt ein nahezu »unbeschriebenes Blatt«. Zwischen der Bedeutung der Wertschöpfungsstufe für die Volkswirtschaft und der Relevanz des Großhandels in der Forschung besteht derzeit ein erhebliches Missverhältnis. Diesen Zustand im gegenwärtigen Umfeld zu verändern, erfordert auch bei Erfüllung der Bedarfe an Lehrstühlen und Studiengängen zusätzliche Anstrengungen von Seiten der Wissenschaft.

So sind die relevanten Forschungsfragen herauszuarbeiten und der Aufbau einer Forschungsgemeinschaft voranzutreiben mit dem Ziel, ein ausreichend hohes Forschungsbudget sowie eine effiziente Mittelverteilung zu erreichen. Dies kann nur gemeinsam mit den Akteuren des Ökosystems im Großhandel gelingen. Die Forschungsgemeinschaft könnte auf Basis eines eingetragenen, gemeinnützigen Vereins organisiert und mit adäquaten Entscheidungs- und Kontrollmechanismen vergleichbarer Einrichtungen ausgestattet werden. Ein Anschluss an eine geeignete Forschungsförderung (z. B. AiF) sollte angestrebt werden.

Ein weiteres Indiz für die mangelnde Berücksichtigung des Großhandels in der akademischen Welt ist auch das Fehlen eines wissenschaftlichen Journals, in dem wesentliche Forschungsfragen bearbeitet werden. Hochwertige akademische Abschlussarbeiten wie Promotionen und Habilitationen bedürfen heute der Veröffentlichung von Forschungsergebnissen in Artikeln in wissenschaftlichen Zeitschriften (überwiegend englischsprachig, mit Peer Review und mit möglichst hohem Ranking).

Der Großhandel besitzt derzeit keine eigene wissenschaftliche Community, und es gibt kein wissenschaftliches Journal, welches sich mit den spezifischen Belangen des Großhandels befasst. Auch abseits wissenschaftlicher Journale sind hochwertige wissenschaftliche Veröffentlichungen zum Großhandel rar. Dementsprechend muss eine der zentralen Aufgaben sein, ein eigenes wissenschaftliches Journal für Großhandelsforschung aufzubauen, um hochwertige Forschungsarbeiten in Zukunft leichter zu ermöglichen.

**Handlungsempfehlungen für Kooperationen**

Für die zahlreichen kleinen und mittelständischen Großhandelsunternehmen spielen Kooperationen eine wichtige Rolle, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können. Als genossenschaftliche oder private Einkaufsorganisationen gegründet, werden über die Kooperationen heute vielfältige Leistungen entlang der Wertschöpfungskette des Großhandels erbracht (z. B. Zentralregulierung/Delcredere, Systemvertrieb, Zentrallagerlogistik, Stammdatenmanagement). Während in den Fachverbänden unterschiedliche Interessenlagen von kleineren und größeren Unternehmen die Zusammenarbeit fallweise blockieren können, bieten sich insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) über die Kooperationen zusätzliche Möglichkeiten, Kräfte zu bündeln und Interessen durchzusetzen. Die Fähigkeit, viele unterschiedliche Interessen zu vereinen, wird aber auch bei den Kooperationen eine Herausforderung sein. Zu den relevanten Aufgaben gehört deshalb die Weiterentwicklung kooperativer Geschäftsmodelle, die dem stetigen Spannungsverhältnis von wirtschaftlicher und organisatorischer Selbstständigkeit der KMU einerseits, und möglicher Abhängigkeit von der Kooperation andererseits, gerecht werden.

Grundsätzlich sind Kooperationen jedoch ein geeigneter Kristallisationspunkt, um Branchenlösungen und auch branchenübergreifende Lösungen für die digitalen Herausforderungen des Großhandels, insb. von KMU, zu entwickeln (z. B. wettbewerbsfähige IT-Anwendungen für Webshops, elektronische Artikelstammdaten, ERP-/Warenwirtschaftssysteme).

Darüber hinaus stehen die Kooperationen den gleichen Herausforderungen wie die Großhandelsunternehmen gegenüber.

### **Handlungsempfehlungen für externe Dienstleister**

Externe Dienstleister spielen wie in allen anderen Wirtschaftsbereichen auch im Großhandel eine wichtige Rolle. In Form von IT-Beratern, Softwarehäusern oder Datenanbietern werden sie die Digitalisierung des Großhandels mitbegleiten. Hierbei wird es darauf ankommen, vorhandenes Know-how aus anderen (Vorreiter-) Branchen zu übertragen, aber auch spezifische Lösungen für den Großhandel zu entwickeln. Um dies erfolgreich zu tun, sollten externe Dienstleister in die Bemühungen um die Weiterentwicklung des Großhandels eingebunden werden. Hierzu bieten sich beispielsweise die Mitarbeit in Standardisierungsgremien oder auch die aktive Beteiligung in Gremien einer möglichen »Forschungsvereinigung Großhandel e. V.« an (vgl. hierzu die Ausführung zu »Handlungsempfehlungen für Verbände«).

### **Handlungsempfehlungen für Endkunden**

Für die Endkunden können eigentlich keine echten Handlungsempfehlungen abgegeben werden. Als relevanter Akteur des Ökosystems ist der Endkunde allerdings in die Betrachtung mit einzubeziehen. In vielen Branchen mit dreistufigem Vertrieb über das Handwerk ist beispielsweise zu beobachten, dass der Großhandel die Bedarfe der Endkunden nur unzureichend kennt. Hier besteht ein erheblicher Forschungsbedarf, der die Mitwirkung des Endkunden unerlässlich macht. Die Digitalisierung ermöglicht im Großhandelsumfeld neue Geschäftsmodelle, die auf die Endkundenbedarfe anders eingehen oder auch neue Bedarfe wecken können. Hier sind gemeinsame Studien und Forschungsprojekte vom Großhandel und seinen Kunden und ggfs. auch den Lieferanten wünschenswert, die entsprechende Themen adressieren. Werden diese gemeinsamen Aktivitäten aus vertriebspolitischen Gründen auch in Zukunft nicht verfolgt, wird neuen Akteuren mit disruptiven Geschäftsmodellen ausreichend Angriffsfläche geboten.

### **Handlungsempfehlungen für Standardisierungsgremien**

Die Schaffung von Standards und Normen ist einer der wesentlichen Treiber von Effizienz in arbeitsteiligen Wertschöpfungsnetzen. Im Bereich der Digitalisierung sind es vor allem Datenformate, von denen maßgeblicher Einfluss auf die Prozess- und Systemkomplexität ausgeht. EAN, Barcode/QR-Code, ISBN, mp3 oder EDIFACT stehen für erfolgreiche Beispiele von Standardisierungsbemühungen. Im Bereich elektronischer Artikelstammdaten bieten Standardisierungsorganisationen, wie z. B. das DIN-Institut, umfangreiches Know-how in puncto Methodik und Kooperation bei der Entwicklung solcher Standards. Ebenso können öffentliche Förderungen in diesem Bereich sowie Zugang zu internationalen Standardisierungsorganisationen ermöglicht werden. Standardisierungsgremien sind deshalb als wesentlicher Teil des Ökosystems im Großhandel zu betrachten und einzubeziehen. Da etwa zwei Drittel aller Güter in Deutschland über den Großhandel gehandelt werden, könnte dieser im Zuge der Digitalisierung die Entwicklung und Durchsetzung von Datenstandards sowie das Anbieten von Datendienstleistungen in sein Wertschöpfungsportfolio integrieren.

### **Handlungsempfehlungen für die öffentliche Verwaltung**

Für eine bessere Erforschung des volkswirtschaftlich bedeutenden Bereichs des Großhandels ist in Zukunft eine deutlich regelmäßigere und detailliertere Analyse durch das Statistische Landesamt anzustreben. Idealerweise werden die wesentlichen Zeitreihen der Öffentlichkeit einfach und kostenlos zugänglich gemacht, wie dies im Falle des Statistischen Bundesamtes auf nationaler Ebene sowie mit Eurostat auf europäischer Ebene bereits seit vielen Jahren standardmäßig erfolgt. Es kann nicht im Interesse der Öffentlichkeit sein, wenn von den Unternehmen erhobene Daten forschungsseitig nur mit erheblichem Aufwand

beschafft werden können. Zugangshürden zu statischen Grunddaten (z. B. Beschäftigtenzahlen, Anzahl der Unternehmen, Umsatzzahlen) sollten deshalb systematisch abgebaut werden.

Dabei sollte es das Ziel sein, für alle wesentlichen Wirtschaftsstufen auch auf Landesebene langfristige jährliche Zeitreihen aufzubauen (30 bis 50 Jahre), um strukturelle Veränderungen im Zusammenspiel auch mit konjunkturellen Entwicklungen besser untersuchen und verstehen zu können.

Darüber hinaus wurde von Seiten des Großhandels in den Experteninterviews angeregt, darauf zu achten, die Erarbeitung und Umsetzung neuer gesetzlicher Regelungen in Zukunft KMU-freundlicher zu gestalten. Als Beispiel wurde häufig die Regelung zum Thema »reverse charge« genannt, welches zu erheblichen Aufwänden seitens des Großhandels geführt hat.

### **Handlungsempfehlungen für die (Wirtschafts-) Politik**

Der Großhandel braucht mehr Forschung. Eine Initiierung spezifischer Forschungsprogramme für den Großhandel erscheint, wenngleich wünschenswert, im ersten Schritt unrealistisch.

Es wird den Ministerien deshalb empfohlen, den Großhandel stärker in aktuelle Forschungsprogramme einzubinden. Die Schaffung integrierter Wertschöpfungsnetze profitiert von der Beteiligung aller Hauptakteure entlang der Supply Chain am Forschungsprozess. Was bedeutet Industrie 4.0 für den mittelständischen Großhändler und seine Kunden? Und welche Weichen müssen schon heute dafür gestellt werden, damit er auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleibt?

Eine stärker an betriebswirtschaftlichen, koordinierenden und organisatorischen Aspekten orientierte Forschungsförderung erscheint ergänzend zur Technologieförderung angemessen. Die Erforschung der passenden Geschäftsmodelle, Dienstleistungen, Rahmenbedingungen und Ökosysteme braucht mehr Gewicht, um technologisches Know-how erfolgreich umzusetzen.

Zur Steigerung der Forschungsintensität kann ferner die Politik beitragen, indem sie entsprechende Planstellen für Lehrstühle mit Großhandelsbezug an Hochschulen und Universitäten schafft. Nicht zuletzt empfiehlt sich eine regelmäßige Durchführung von Großhandelsstudien. Vor dem Hintergrund, dass die letzte Untersuchung zum bayerischen Großhandel vor mehr als 20 Jahren durchgeführt wurde, erscheint, unter Berücksichtigung der heutigen Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen, alle fünf Jahre ein angemessener Zeitraum.

Darüber hinaus ist der Ausbau der IT-Infrastruktur in der Fläche eine wesentliche Grundvoraussetzung, damit der Großhandel auch in den ländlichen Regionen an der Digitalisierung partizipieren kann.

---

## 5. Segmentierung des Großhandels

### 5.1 Erläuterung der Branchenprofile

- 1 Vorstellung der jeweiligen Teilbranche und der zugehörigen, spezifischeren Warengruppen in Anlehnung an die Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamts.
- 2 Räumliche Verortung der Beschäftigungsanteile der Teilbranche in den bayerischen Stadt- und Landkreisen auf Basis der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit.
- 3 Überblick über die makroökonomisch wichtigen Kennzahlen der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, den Umsatz und die Beschäftigten in Bayern je Teilbranche unter Verwendung der Umsatzsteuerstatistik (Statistisches Bundesamt) sowie der Beschäftigungsstatistik (Bundesagentur für Arbeit). Die Kennzahlen sowie die räumliche Verortung der Beschäftigung wurden zur besseren Vergleichbarkeit auf das aktuellste, für alle verfügbare Jahr gesetzt.
- 4 Visualisierung des jeweiligen Anteils am steuerbaren Umsatz aus Lieferungen und Leistungen des Großhandels (ohne Kfz) insgesamt.
- 5 Übersicht über die umsatzstärksten Unternehmen mit Verwaltungssitz in Bayern auf Grundlage der Unternehmensdatenbank »Amadeus« von Bureau van Dijk. Der Umsatz stellt dabei den Gesamtumsatz der Unternehmen dar.
- 6 Identifikation der spezifischen Beschaffungs- und Vertriebsregionen basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Unternehmensbefragung.
- 7 Priorisierung der bedeutendsten Kundengruppen hinsichtlich des jeweils generierten Umsatzes auf Basis der Befragung.
- 8 Teilbranchenspezifische Ergebnisse zur Bedeutung der verschiedenen Leistungsbereiche des Großhandels für die Kunden im Vergleich zu den Aussagen aller Großhandelsunternehmen.

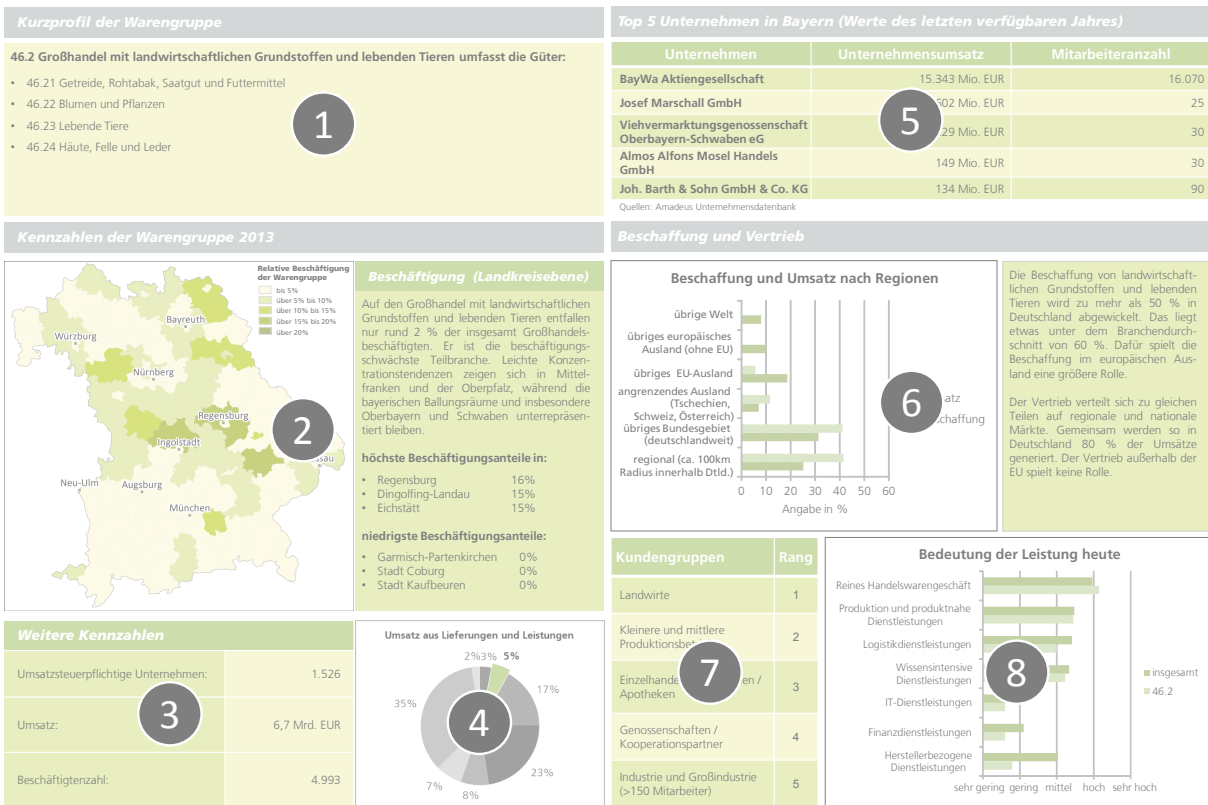


Abbildung 44: Erläuterungen zu den Bestandteilen der Branchenprofile

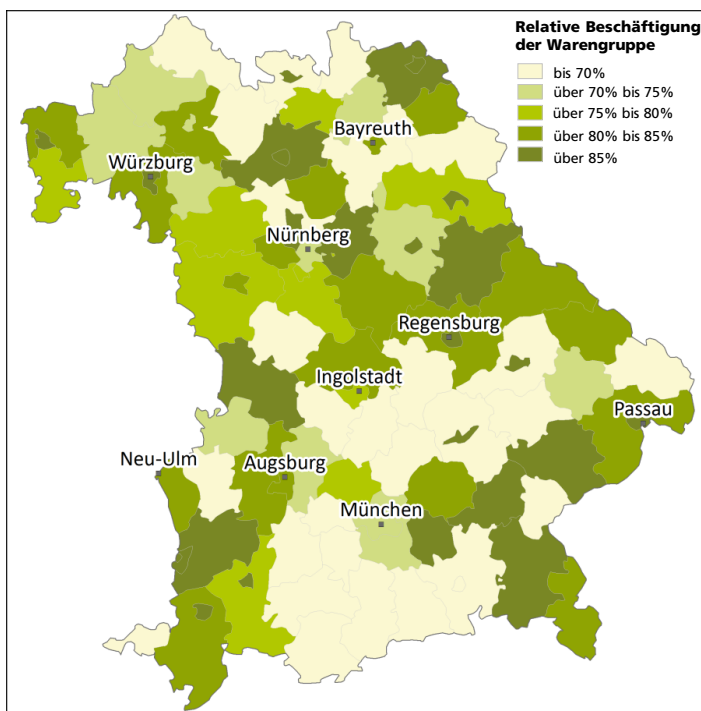
## 5.2 Großhandel gesamt (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen und Handelsvermittlung)

### Kurzprofil der Branche

#### 46. Großhandel umfasst:

- 46.2 Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren
- 46.3 Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken, und Tabakwaren
- 46.4 Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern
- 46.5 Großhandel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik
- 46.6 Großhandel mit sonstigen Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör
- 46.7 Sonstiger Großhandel
- 46.9 Großhandel ohne ausgeprägten Schwerpunkt

### Kennzahlen der Branche 2013



#### Beschäftigung (Landkreisebene)

Das Verhältnis der Beschäftigten der Warengruppen 46.2 bis 46.9 zu den Großhandelsbeschäftigten insgesamt erlaubt im Umkehrschluss Aussagen zur Bedeutung der Handelsvermittlung. Während in weiten Teilen Bayerns der Großhandel nach dem klassischen Verständnis hinsichtlich der Beschäftigung vergleichsweise stark vertreten ist, fällt der Anteil insbesondere in Oberbayern deutlich geringer aus. Hier entfällt mehr als ein Drittel der Großhandelsbeschäftigten auf die Unternehmen im Bereich Handelsvermittlung.

#### höchste Beschäftigungsanteile in:

- Stadt Landshut 95 %
- Mühldorf a. Inn 93 %
- Weiden i. d. Oberpfalz 93 %

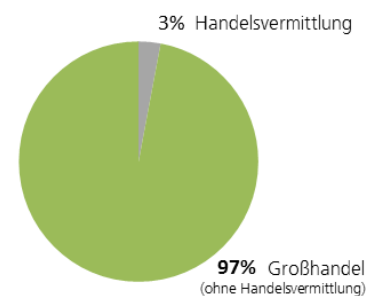
#### niedrigste Beschäftigungsanteile in:

- Straubing-Bogen 29 %
- Pfaffenhofen a. d. Ilm 42 %
- Landsberg a. Lech 45 %

#### Weitere Kennzahlen

Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen:	17.826
Umsatz:	131,1 Mrd. EUR
Beschäftigtenzahl:	164.092

#### Umsatz aus Lieferungen und Leistungen



Quellen: Umsatzsteuerstatistik, Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Bayern; Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Bundesagentur für Arbeit

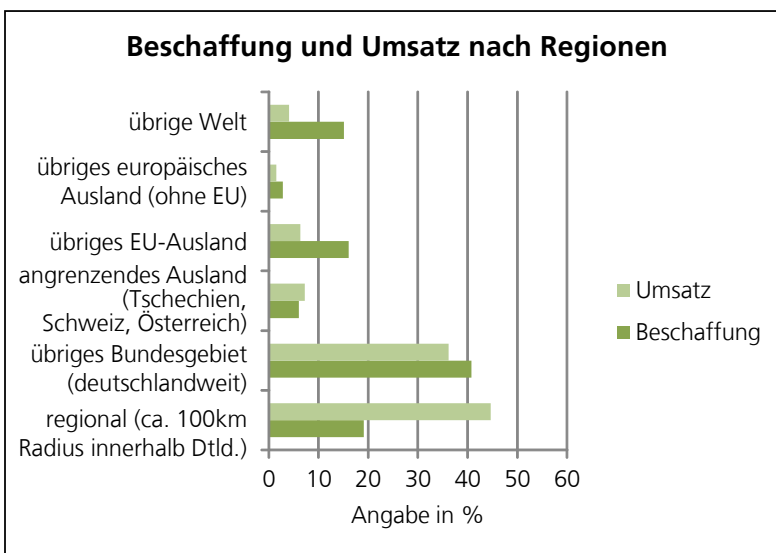


**Top 5 Unternehmen in Bayern (Werte des letzten verfügbaren Jahres)**

Unternehmen	Unternehmensumsatz	Mitarbeiteranzahl
<b>BayWa Aktiengesellschaft</b>	15.343 Mio. EUR	16.070
<b>Philip Morris GmbH</b>	6.340 Mio. EUR	500
<b>OMV Deutschland GmbH</b>	6.219 Mio. EUR	480
<b>Ingram Micro Holding GmbH</b>	4.750 Mio. EUR	1.255
<b>Sanacorp Pharmahandel GmbH</b>	4.136 Mio. EUR	2.080

Quellen: Amadeus Unternehmensdatenbank

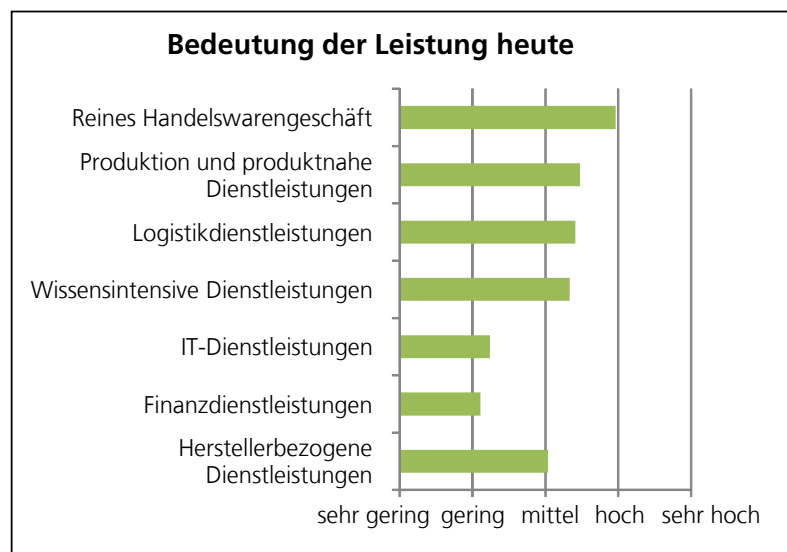
**Beschaffung und Vertrieb**



Der Beschaffungsradius der befragten Großhändler ist zum großen Teil national orientiert: ca. 60 % der gehandelten Güter des Großhandels kommen aus Deutschland, davon werden knapp 20 % der Güter regional beschafft (d. h. in einem Umkreis von 100 km innerhalb Deutschlands).

Rund 45 % der Großhändler haben einen regionalen Vertriebsradius (bis 100 km). Im gesamten Bundesgebiet sind rund 35 % der Großhändler tätig. Nur rund ein Zehntel ist international aktiv (d. h. nicht nur im angrenzenden Ausland).

Kundengruppen	Rang
Kleinere und mittlere Produktionsbetriebe	1
Industrie und Großindustrie (>150 Mitarbeiter)	2
Handwerk	3
Einzelhandelsunternehmen / Apotheken	4
Kommunen / öffentliche Einrichtungen	5



Quellen: Auswertung der Umfrage

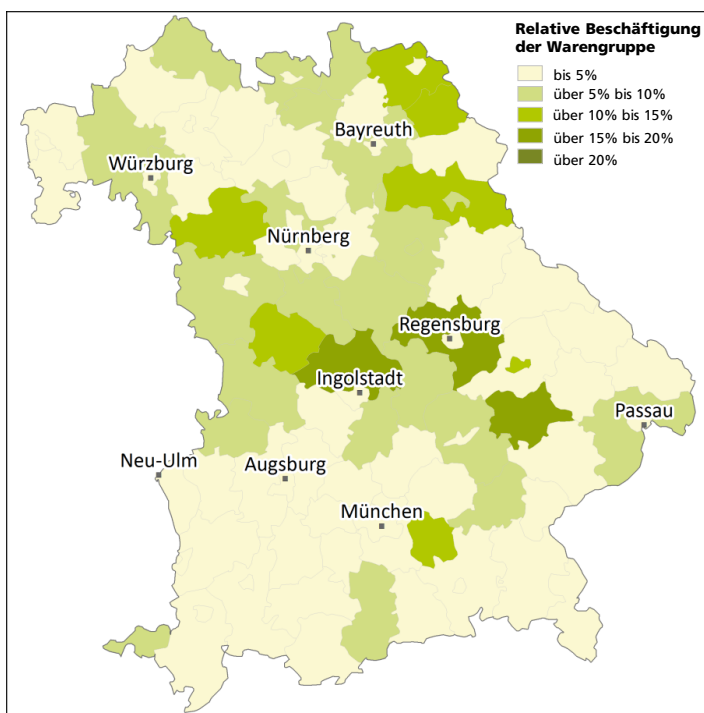
## 5.3 Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren

### Kurzprofil der Warengruppe

#### 46.2 Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren umfasst die Güter:

- 46.21 Getreide, Rohtabak, Saatgut und Futtermittel
- 46.22 Blumen und Pflanzen
- 46.23 Lebende Tiere
- 46.24 Häute, Felle und Leder

### Kennzahlen der Warengruppe 2013



#### Beschäftigung (Landkreisebene)

Auf den Großhandel mit landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren entfielen 2013 nur rund 2 % der insgesamt Großhandelsbeschäftigten. Er stellt somit die beschäftigungsschwächste Teilbranche dar. Leichte Konzentrationstendenzen zeigen sich in Mittelfranken und der Oberpfalz, während die bayerischen Ballungsräume und insbesondere Oberbayern und Schwaben unterrepräsentiert bleiben.

#### höchste Beschäftigungsanteile in:

- Regensburg 16 %
- Dingolfing-Landau 15 %
- Eichstätt 15 %

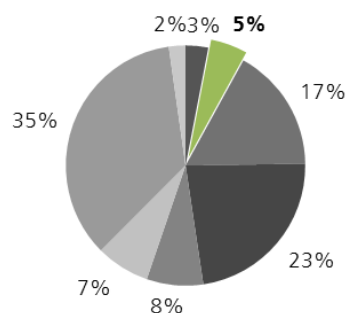
#### niedrigste Beschäftigungsanteile:

- Garmisch-Partenkirchen 0 %
- Stadt Coburg 0 %
- Stadt Kaufbeuren 0 %

#### Weitere Kennzahlen

Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen:	1.526
Umsatz:	6,7 Mrd. EUR
Beschäftigtenzahl:	4.993

#### Umsatz aus Lieferungen und Leistungen



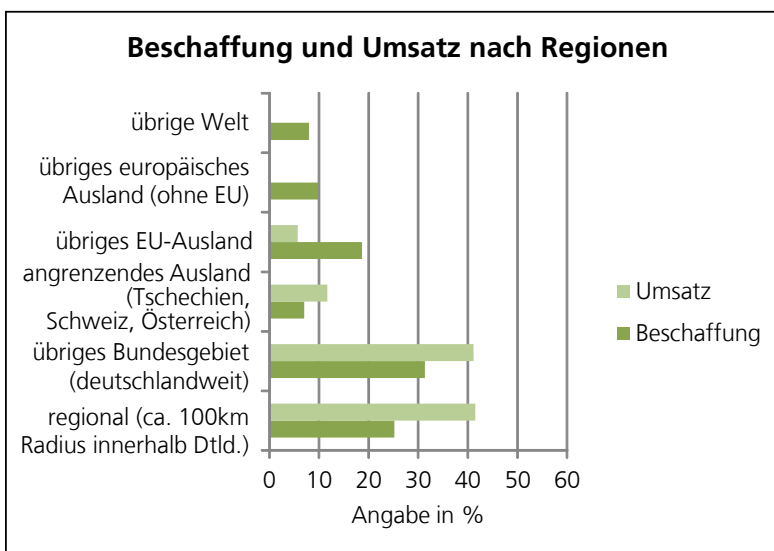
Quellen: Umsatzsteuerstatistik, Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Bayern; Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Bundesagentur für Arbeit

**Top 5 Unternehmen in Bayern (Werte des letzten verfügbaren Jahres)**

Unternehmen	Unternehmensumsatz	Mitarbeiteranzahl
BayWa Aktiengesellschaft	15.343 Mio. EUR	16.070
Josef Marschall GmbH	602 Mio. EUR	25
Viehvermarktungs-genossenschaft Oberbayern-Schwaben eG	229 Mio. EUR	30
Almos Alfons Mosel Handels GmbH	149 Mio. EUR	30
Joh. Barth & Sohn GmbH & Co. KG	134 Mio. EUR	90

Quellen: Amadeus Unternehmensdatenbank

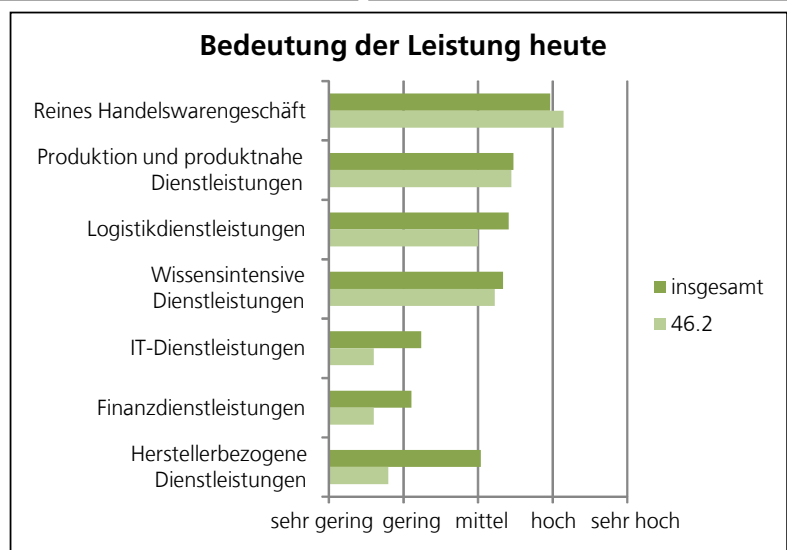
**Beschaffung und Vertrieb**



Die Beschaffung von landwirtschaftlichen Grundstoffen und lebenden Tieren wird zu mehr als 50 % in Deutschland abgewickelt. Das liegt etwas unter dem Branchendurchschnitt von 60 %. Dafür spielt die Beschaffung im europäischen Ausland eine größere Rolle.

Der Vertrieb verteilt sich zu gleichen Teilen auf regionale und nationale Märkte. Gemeinsam werden so in Deutschland 80 % der Umsätze generiert. Der Vertrieb außerhalb der EU spielt keine Rolle.

Kundengruppen	Rang
Landwirte	1
Kleinere und mittlere Produktionsbetriebe	2
Einzelhandelsunternehmen / Apotheken	3
Genossenschaften / Kooperationspartner	4
Industrie und Großindustrie (>150 Mitarbeiter)	5



Quellen: Auswertung der Umfrage

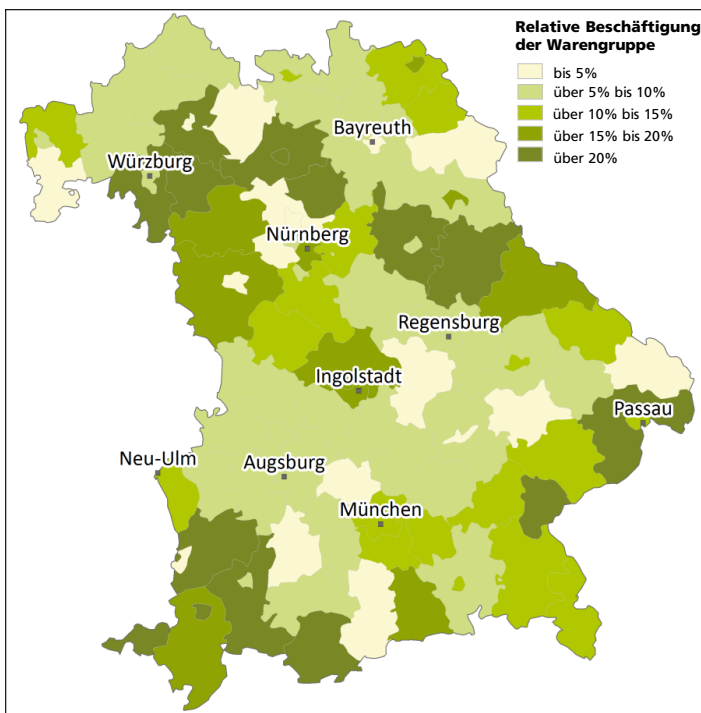
## 5.4 Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren

### Kurzprofil der Warengruppe

#### 46.3 Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken, und Tabakwaren umfasst die Güter:

- 46.31 Obst, Gemüse und Kartoffeln
- 46.32 Fleisch und Fleischwaren
- 46.33 Milch, Milcherzeugnisse, Eier, Speiseöle und Nahrungsfette
- 46.34 Getränke
- 46.35 Tabakwaren
- 46.36 Zucker, Süßwaren und Backwaren
- 46.37 Kaffee, Tee, Kakao und Gewürze
- 46.38 Sonstige Nahrungs- und Genussmittel
- 46.39 Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren, ohne ausgeprägten Schwerpunkt

### Kennzahlen der Warengruppe 2013



#### Beschäftigung (Landkreisebene)

Bayernweit waren 2013 rund 12 % der Beschäftigten im Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln, Getränken und Tabakwaren tätig. Bei Betrachtung der Anteile auf Landkreisebene zeigen sich deutliche Konzentrationstendenzen im Süden Schwabens wie auch signifikante Ballungen in Franken und der Oberpfalz.

#### höchste Beschäftigungsanteile in:

- Stadt Bamberg 34 %
- Bamberg 34 %
- Ostallgäu 33 %

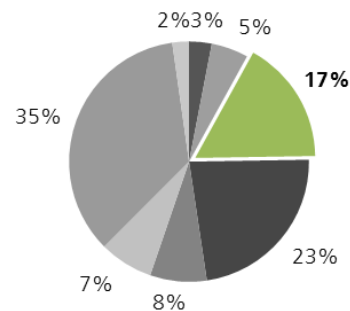
#### niedrigste Beschäftigungsanteile in:

- Stadt Schweinfurt 1 %
- Dachau 2 %
- Kelheim 2 %

#### Weitere Kennzahlen

Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen:	2.406
Umsatz:	22,6 Mrd. EUR
Beschäftigtenzahl:	27.224

#### Umsatz aus Lieferungen und Leistungen



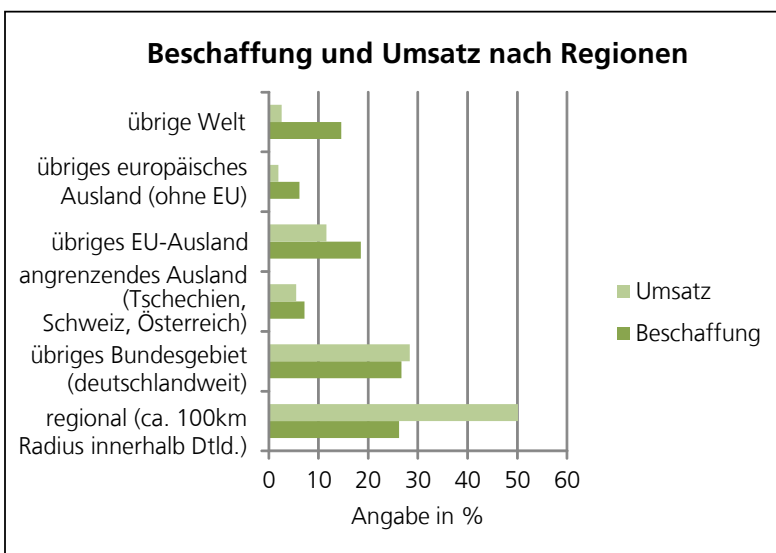
Quellen: Umsatzsteuerstatistik, Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Bayern; Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Bundesagentur für Arbeit

**Top 5 Unternehmen in Bayern (Werte des letzten verfügbaren Jahres)**

Unternehmen	Unternehmensumsatz	Mitarbeiteranzahl
<b>Philip Morris GmbH</b>	6.340 Mio. EUR	500
<b>EDEKA Handelsgesellschaft Südbayern mbH</b>	2.829 Mio. EUR	8.685
<b>A. MOKSEL GMBH</b>	1.787 Mio. EUR	1.860
<b>OGL – Food Trade Lebensmittelvertrieb GmbH</b>	736 Mio. EUR	40
<b>Bayernland eG</b>	578 Mio. EUR	790

Quellen: Amadeus Unternehmensdatenbank

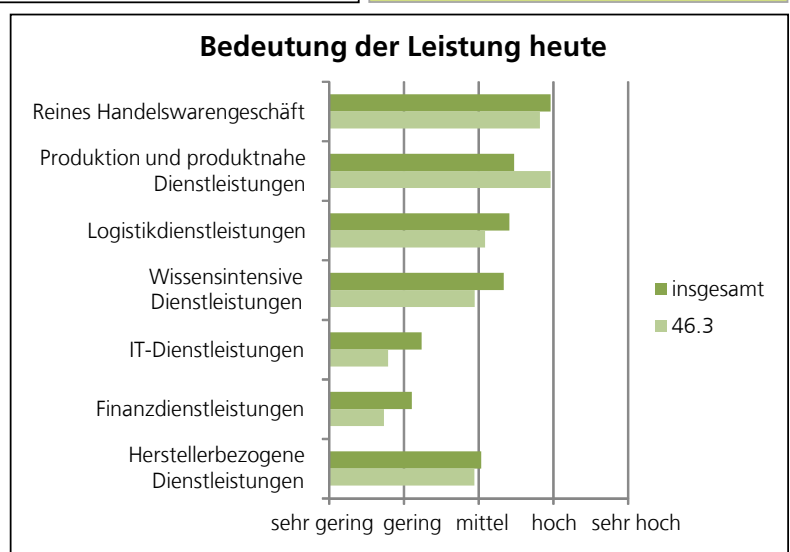
**Beschaffung und Vertrieb**



Die Beschaffung verteilt sich gleichmäßig auf regionale und nationale Zulieferer. Mit zusammen 50 % liegt die Beschaffung in Deutschland unter dem Branchendurchschnitt. Eine wichtige Rolle spielen bei dieser Warengruppe das übrige EU-Ausland und die übrige Welt

Der Kern des Vertriebs ist regional und liegt mit 50 % über dem Branchendurchschnitt. Dafür ist der Umsatz im übrigen EU-Ausland von größerer Bedeutung.

Kundengruppen	Rang
Gastronomie / Großverbraucher	1
Einzelhandelsunternehmen / Apotheken	2
Kleinere und mittlere Produktionsbetriebe	3
Industrie und Großindustrie (>150 Mitarbeiter)	4
Sonstige	5



Quellen: Auswertung der Umfrage

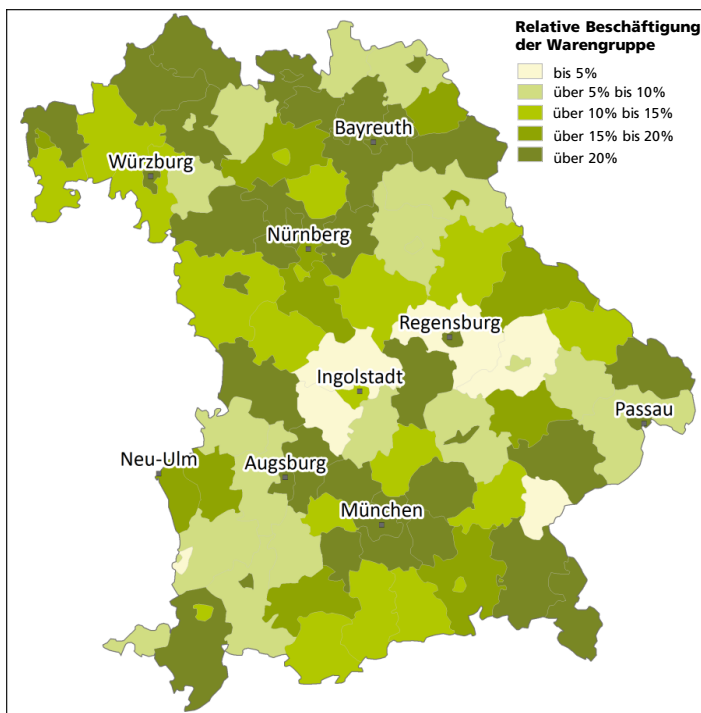
## 5.5 Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern

### Kurzprofil der Warengruppe

#### 46.4 Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern umfasst die Güter:

- 46.41 Textilien
- 46.42 Bekleidung und Schuhe
- 46.43 Foto- und optische Erzeugnisse, elektrische Haushaltsgeräte und Geräte der Unterhaltungselektronik
- 46.44 Keramische Erzeugnisse, Glaswaren und Reinigungsmittel
- 46.45 Kosmetische Erzeugnisse und Körperpflegemittel
- 46.46 Pharmazeutische, medizinische und orthopädische Erzeugnisse
- 46.47 Möbel, Teppiche, Lampen und Leuchten
- 46.48 Uhren und Schmuck
- 46.49 Sonstige Gebrauchs- und Verbrauchsgüter

### Kennzahlen der Warengruppe 2013



22 % der Großhandelsbeschäftigten waren 2013 im Bereich des Großhandels mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern tätig. Abgesehen von der Handelsvermittlung stellt diese Warengruppe den beschäftigungsreichsten Großhandelsbereich dar und erreicht somit in zahlreichen Kreisen Bayerns sehr hohe Anteile. Generell erhöhte Werte weisen vor allem die Ballungsräume der bayerischen Großstädte auf.

#### höchste Beschäftigungsanteile in:

- Stadt Erlangen 53 %
- Stadt Kaufbeuren 50 %
- Bad Kissingen 48 %

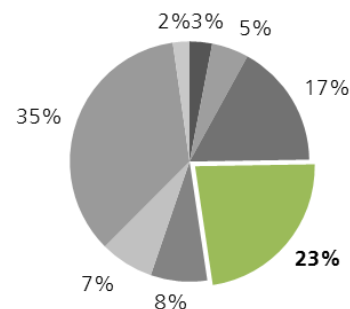
#### niedrigste Beschäftigungsanteile in:

- Eichstätt 2 %
- Altötting 2 %
- Regensburg 3 %

### Weitere Kennzahlen

Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen:	4.278
Umsatz:	30,9 Mrd. EUR
Beschäftigtenzahl:	48.206

### Umsatz aus Lieferungen und Leistungen



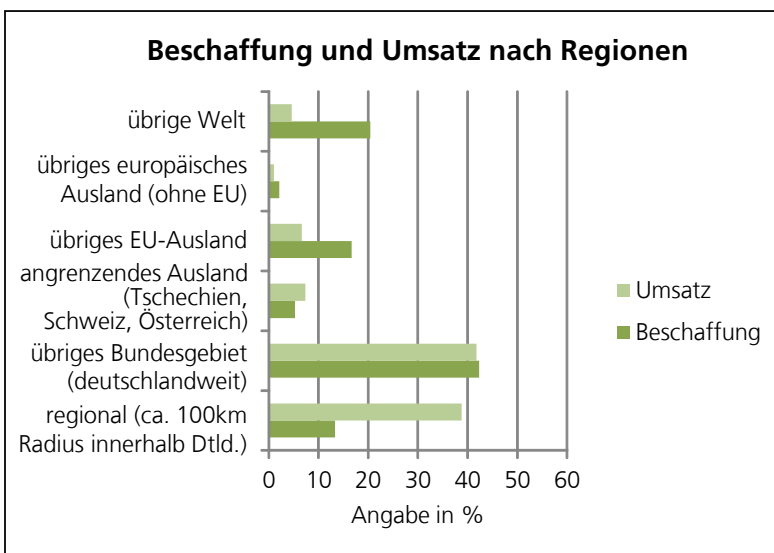
Quellen: Umsatzsteuerstatistik, Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Bayern; Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Bundesagentur für Arbeit

**Top 5 Unternehmen in Bayern (Werte des letzten verfügbaren Jahres)**

Unternehmen	Unternehmensumsatz	Mitarbeiteranzahl
<b>Sanacorp Pharmahandel GmbH</b>	4.136 Mio. EUR	2.080
<b>Conrad Electronic SE</b>	928 Mio. EUR	2.500
<b>Ebert+Jacobi GmbH &amp; Co. KG</b>	945 Mio. EUR	660
<b>Alpine Electronics (Europe) GmbH</b>	836 Mio. EUR	70
<b>Sonepar Deutschland (Region Süd) GmbH</b>	710 Mio. EUR	1.290

Quellen: Amadeus Unternehmensdatenbank

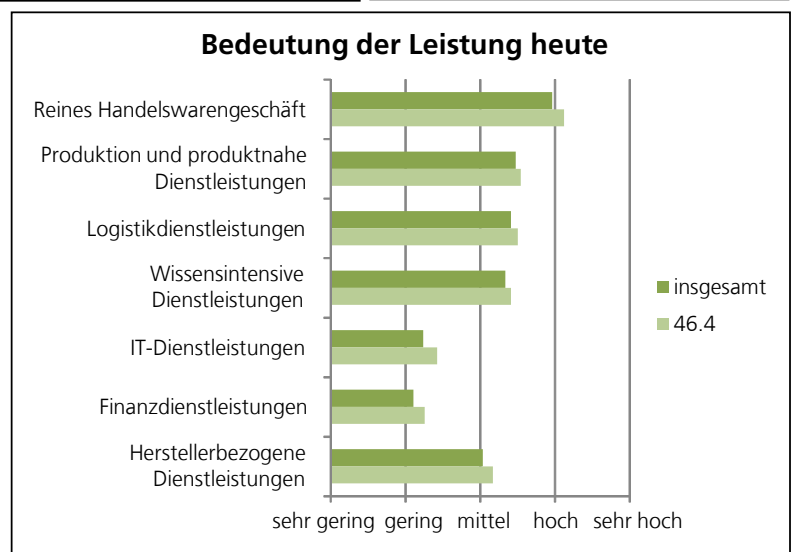
**Beschaffung und Vertrieb**



Die Beschaffung von Gebrauchs- und Verbrauchsgütern ist im Schwerpunkt national. Eine überdurchschnittlich große Rolle spielen das übrige EU-Ausland und die übrige Welt. Mehr als ein Drittel der Beschaffung wird darüber abgewickelt.

Zusammen mit dem regionalen Vertrieb werden rund 80 % in Deutschland umgesetzt, was dem Branchendurchschnitt entspricht. Die internationalen Märkte spielen nur eine geringe Rolle.

Kundengruppen	Rang
Industrie und Großindustrie (>150 Mitarbeiter)	1
Kleinere und mittlere Produktionsbetriebe	2
Einzelhandelsunternehmen / Apotheken	3
Kommunen / öffentliche Einrichtungen	4
Handwerk	5



Quellen: Auswertung der Umfrage

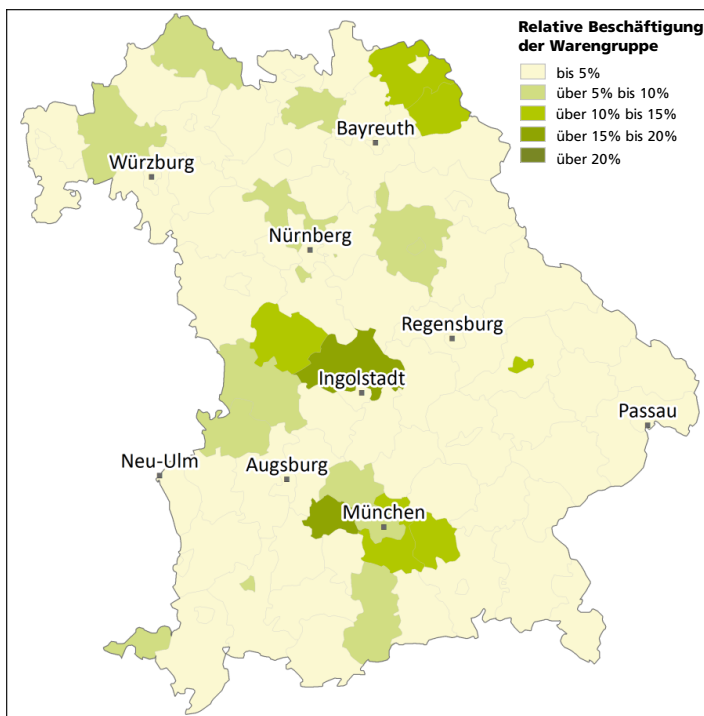
## 5.6 Großhandel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik

### Kurzprofil der Warengruppe

#### 46.5 Großhandel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik umfasst die Güter:

- 46.51 Datenverarbeitungsgeräte, periphere Geräte und Software
- 46.52 Elektronische Bauteile und Telekommunikationsgeräte

### Kennzahlen der Warengruppe 2013



#### Beschäftigung (Landkreisebene)

Der Großhandel mit Geräten der Informations- und Kommunikationstechnik zählt zu den beschäftigungsschwachen Warengruppen des Großhandels. Gerade einmal 4 % der Beschäftigten waren 2013 in diesem Bereich tätig. Ebenfalls weisen nur wenige Landkreise einen Anteil von mehr als 5 % auf. Lediglich im Umkreis der Städte München und Ingolstadt kann von einer leichten Ballung dieser Warengruppe gesprochen werden.

#### höchste Beschäftigungsanteile in:

- Fürstentfeldbruck 18 %
- Eichstätt 15 %
- Hof 14 %

#### niedrigste Beschäftigungsanteile in: \*

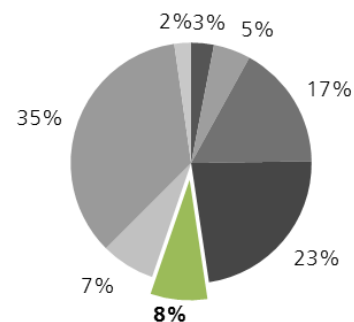
- Kulmbach 0 %
- Dingolfing-Landau 0 %
- Weiden i. d. Oberpfalz 0 %

\* insgesamt 19 Kreise mit je 0%

#### Weitere Kennzahlen

Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen:	853
Umsatz:	10,3 Mrd. EUR
Beschäftigtenzahl:	9.866

#### Umsatz aus Lieferungen und Leistungen



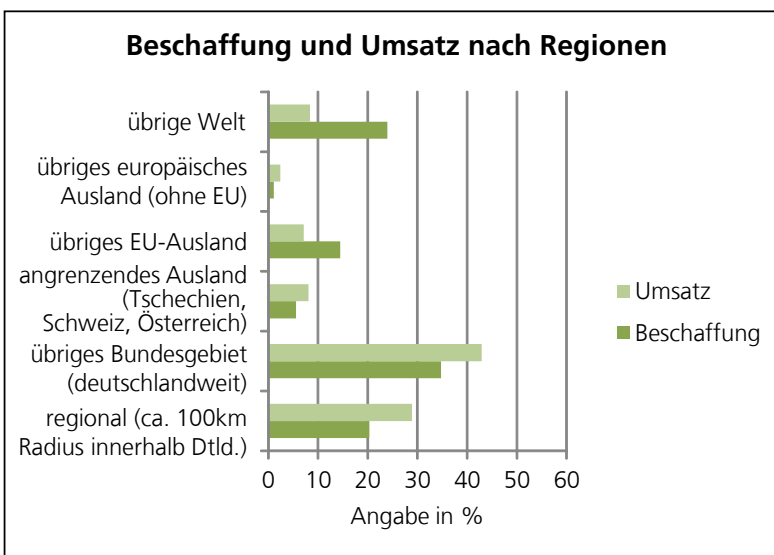


**Top 5 Unternehmen in Bayern (Werte des letzten verfügbaren Jahres)**

Unternehmen	Unternehmensumsatz	Mitarbeiteranzahl
Ingram Micro Holding GmbH	4.750 Mio. EUR	1.255
Microsoft Deutschland GmbH	784 Mio. EUR	2.180
Arrow ECS AG	720 Mio. EUR	580
P&R Container Vertriebs- und Verwaltungs-GmbH	694 Mio. EUR	k. A.
ECOM Electronic Components Trading GmbH	223 Mio. EUR	95

Quellen: Amadeus Unternehmensdatenbank

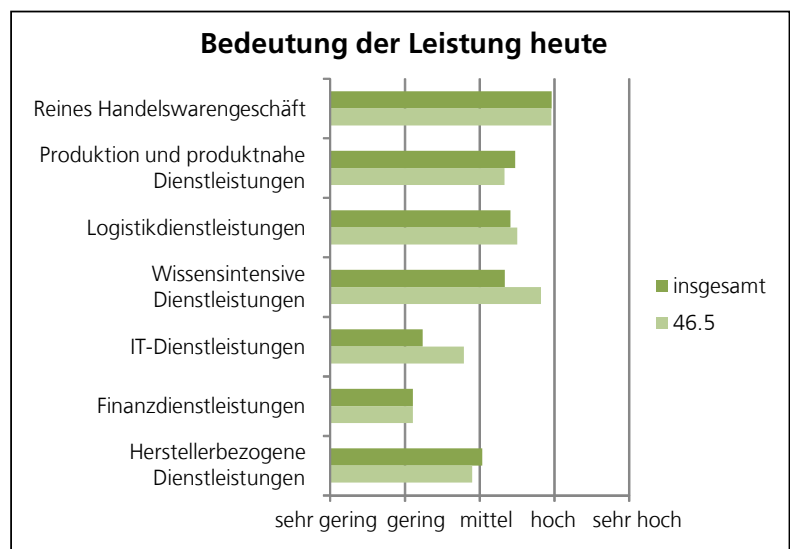
**Beschaffung und Vertrieb**



Die Beschaffung in der übrigen Welt weist mit rund einem Viertel den höchsten Wert im Vergleich mit den anderen Warengruppen auf. Dafür ist die Beschaffung im Bundesgebiet unter dem Branchendurchschnitt von 60%.

Der Vertrieb von IuK-Technologie in Deutschland liegt mit rund 70 % unter dem Branchendurchschnitt von 80 %. Zusätzlich hat der bundesweite Vertrieb den höchsten Anteil, was genau entgegengesetzt dem Branchenschnitt ist.

Kundengruppen	Rang
Industrie und Großindustrie (>150 Mitarbeiter)	1
Kleinere und mittlere Produktionsbetriebe	2
Kommunen / öffentliche Einrichtungen	3
Dienstleister	4
Handwerk	5



Quellen: Auswertung der Umfrage

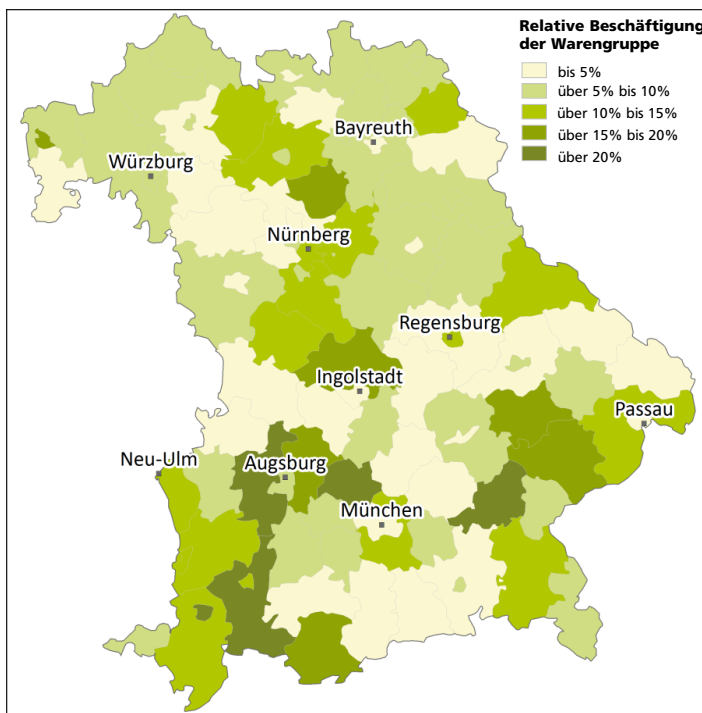
## 5.7 Großhandel mit sonstigen Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör

### Kurzprofil der Warengruppe

#### 46.6 Großhandel mit sonstigen Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör umfasst die Güter:

- 46.61 Landwirtschaftliche Maschinen und Geräte
- 46.62 Werkzeugmaschinen
- 46.63 Bergwerks-, Bau- und Baustoffmaschinen
- 46.64 Textil-, Näh- und Strickmaschinen
- 46.65 Büromöbel
- 46.66 Sonstige Büromaschinen und –einrichtungen
- 46.69 Sonstige Maschinen und Ausrüstungen

### Kennzahlen der Warengruppe 2013



#### Beschäftigung (Landkreisebene)

8 % der bayerischen Großhandelsbeschäftigten waren 2013 dem Bereich des Großhandels mit sonstigen Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör zuzuordnen. Im Süden Bayerns können hierbei tendenziell höhere Werte beobachtet werden als in den nördlichen Regionen.

#### höchste Beschäftigungsanteile in:

- Mühldorf a. Inn 30 %
- Ostallgäu 25 %
- Stadt Kempten 23 %

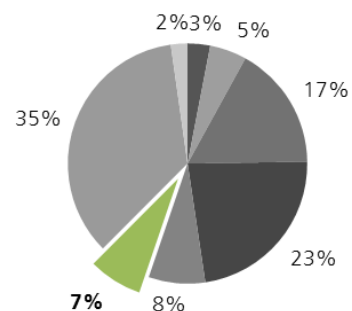
#### niedrigste Beschäftigungsanteile in:

- Regen 0 %
- Lichtenfels 1 %
- Erding 1 %

#### Weitere Kennzahlen

Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen:	3.308
Umsatz:	9,8 Mrd. EUR
Beschäftigtenzahl:	18.596

#### Umsatz aus Lieferungen und Leistungen



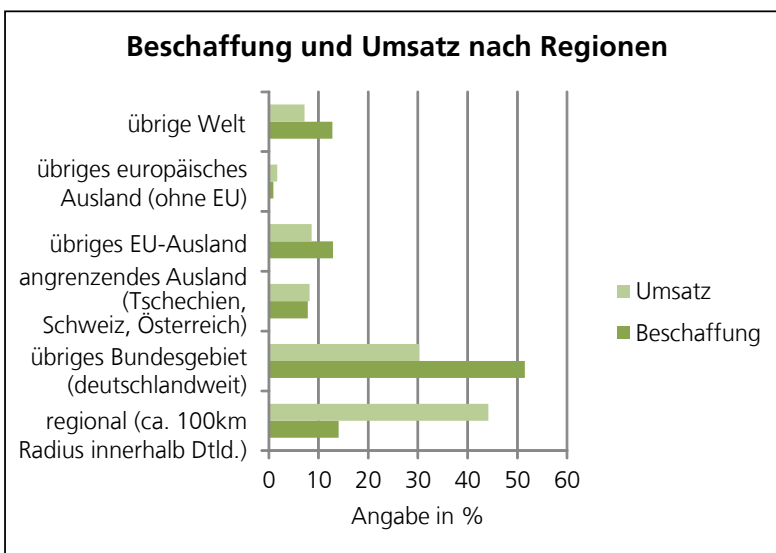
Quellen: Umsatzsteuerstatistik, Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Bayern; Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Bundesagentur für Arbeit

**Top 5 Unternehmen in Bayern (Werte des letzten verfügbaren Jahres)**

Unternehmen	Unternehmensumsatz	Mitarbeiteranzahl
Tech Data GmbH & Co. OHG	2.388 Mio. EUR	680
AGCO Deutschland GmbH	840 Mio. EUR	135
Texas Instruments Deutschland GmbH	446 Mio. EUR	1.505
Cisco Systems GmbH	253 Mio. EUR	920
Carl Beutlhauser Baumaschinen GmbH	249 Mio. EUR	690

Quellen: Amadeus Unternehmensdatenbank

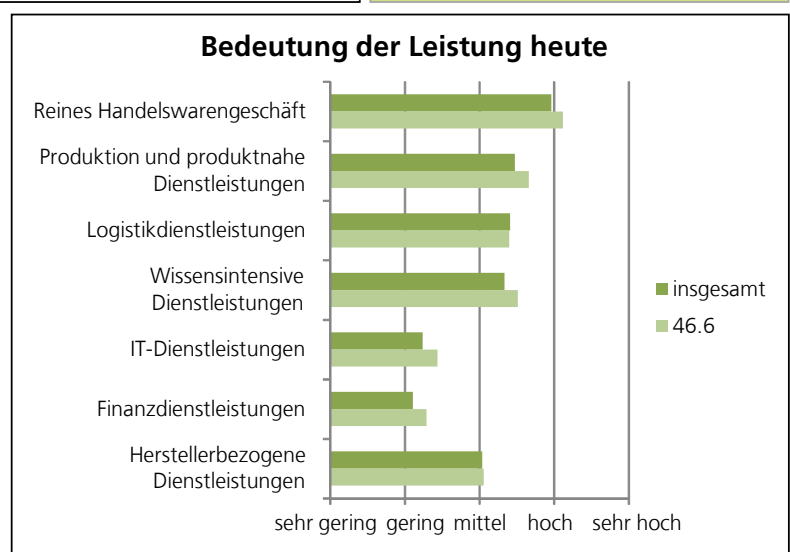
**Beschaffung und Vertrieb**



Die Beschaffung dieser Warengruppe hat einen deutlich nationalen Fokus, die regionale Beschaffung spielt mit weniger als 15 % nur eine untergeordnete Rolle.

Der Vertrieb hat dafür regional den größten Anteil mit über 40 %. Zusammen mit dem übrigen Bundesgebiet liegt der Umsatz etwas unter dem Branchendurchschnitt. Dafür sind die internationalen Regionen von etwas größerer Bedeutung.

Kundengruppen	Rang
Kleinere und mittlere Produktionsbetriebe	1
Industrie und Großindustrie (>150 Mitarbeiter)	2
Handwerk	3
Kommunen / öffentliche Einrichtungen	4
Dienstleister	5



Quellen: Auswertung der Umfrage

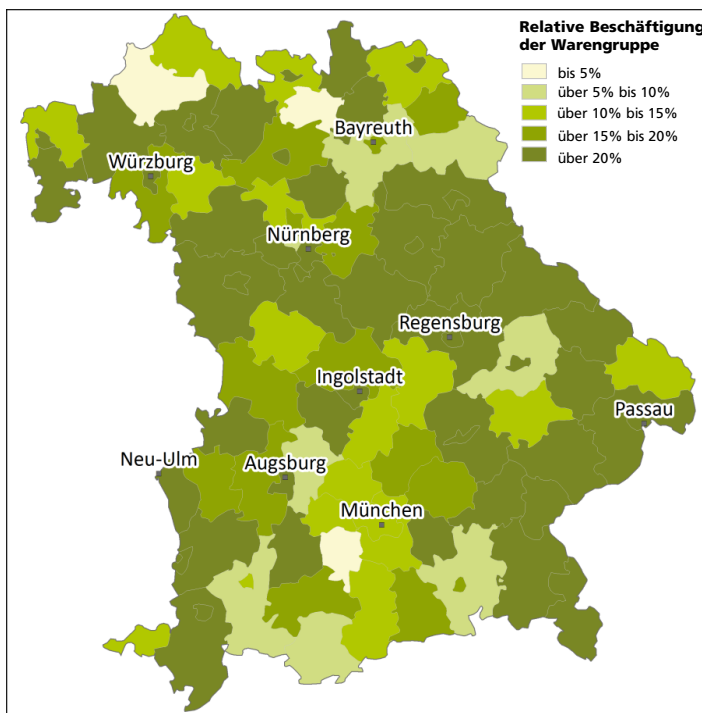
## 5.8 Sonstiger Großhandel

### Kurzprofil der Warengruppe

#### 46.7 Sonstiger Großhandel umfasst die Güter:

- 46.71 Feste Brennstoffe und Mineralölerzeugnisse
- 46.72 Erze, Metalle und Metallhalbezeug
- 46.73 Holz, Baustoffe, Anstrichmittel und Sanitärkeramik
- 46.74 Metall- und Kunststoffwaren für Bauzwecke sowie Installationsbedarf für Gas, Wasser und Heizung
- 46.75 Chemische Erzeugnisse
- 46.76 Sonstige Halbwaren
- 46.77 Altmaterialien und Reststoffe

### Kennzahlen der Warengruppe 2013



#### Beschäftigung (Landkreisebene)

Die bayerischen Landkreise weisen nahezu flächendeckend hohe Beschäftigungsanteile im Bereich Sonstiger Großhandel auf. Insgesamt waren 2013 rund 20 % der Großhandelsbeschäftigung dieser Warengruppe zuzuordnen. Mit 36 % an den Umsätzen des gesamten Großhandels setzt sich Sonstiger Großhandel hier deutlich von den übrigen Warengruppen ab.

#### höchste Beschäftigungsanteile in:

- Stadt Memmingen 60 %
- Stadt Landshut 60 %
- Regen 56 %

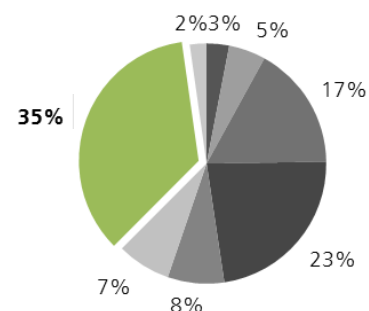
#### niedrigste Beschäftigungsanteile in:

- Bad Kissingen 3 %
- Starnberg 4 %
- Lichtenfels 5 %

#### Weitere Kennzahlen

Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen:	4.168
Umsatz:	47,6 Mrd. EUR
Beschäftigtenzahl:	42.884

#### Umsatz aus Lieferungen und Leistungen



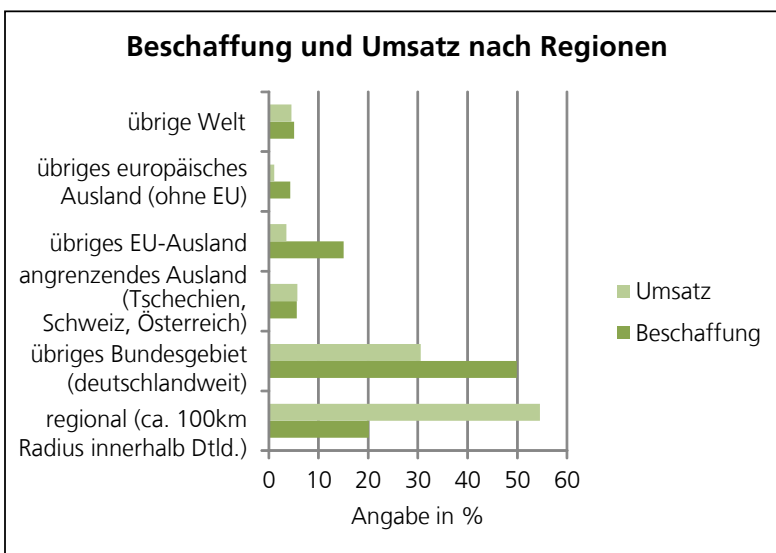
Quellen: Umsatzsteuerstatistik, Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Bayern; Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Bundesagentur für Arbeit

**Top 5 Unternehmen in Bayern (Werte des letzten verfügbaren Jahres)**

Unternehmen	Unternehmensumsatz	Mitarbeiteranzahl
<b>OMV Deutschland GmbH</b>	6.219 Mio. EUR	480
<b>Eni Deutschland GmbH</b>	3.716 Mio. EUR	175
<b>Diehl Stiftung &amp; Co. KG</b>	3.252 Mio. EUR	15.205
<b>AVIA Mineralöl AG</b>	2.561 Mio. EUR	k. A.
<b>Richter+Frenzel GmbH + Co. KG</b>	925 Mio. EUR	3.280

Quellen: Amadeus Unternehmensdatenbank

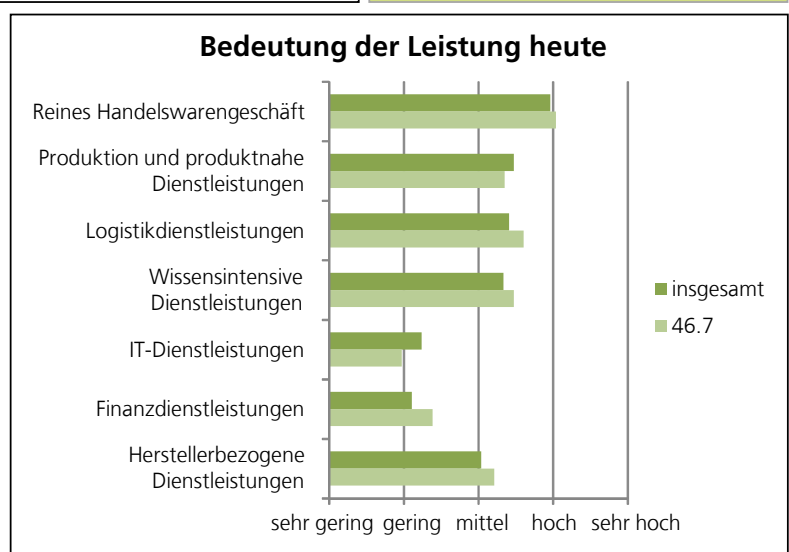
**Beschaffung und Vertrieb**



Die Beschaffung entspricht etwa dem Branchendurchschnitt, allerdings nimmt das übrige Bundesgebiet eine wichtigere Rolle ein und die übrige Welt hat einen deutlich kleineren Anteil.

Die Waren in diesem Segment werden vorrangig regional vertrieben, der regionale Anteil liegt fast 10 % höher als im Branchenschnitt. Die internationalen Umsatzregionen sind durchweg weniger bedeutend als für den Rest der Branche.

Kundengruppen	Rang
Kleinere und mittlere Produktionsbetriebe	1
Industrie und Großindustrie (>150 Mitarbeiter)	2
Handwerk	3
Kommunen / öffentliche Einrichtungen	4
Sonstige	5



Quellen: Auswertung der Umfrage

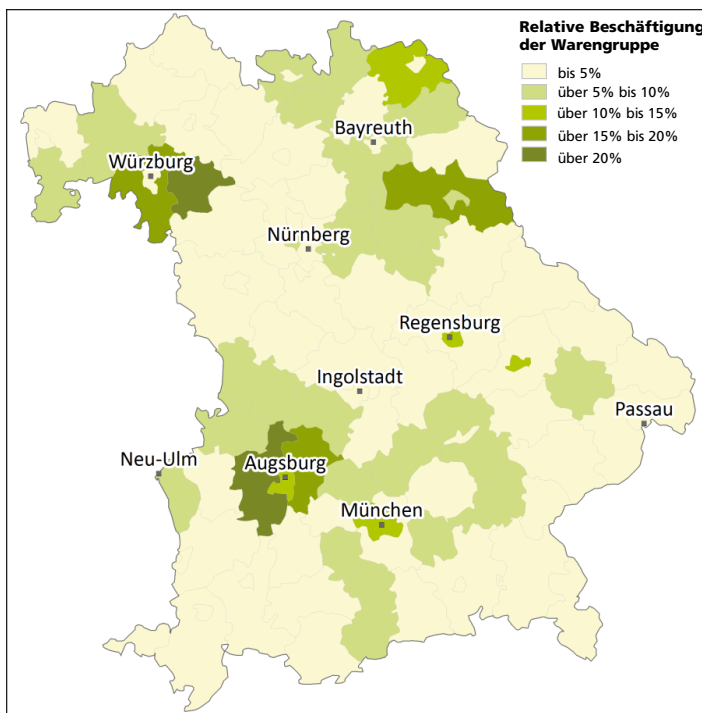
## 5.9 Großhandel ohne ausgeprägten Schwerpunkt

### Kurzprofil der Warengruppe

#### 46.9 Großhandel ohne ausgeprägten Schwerpunkt umfasst die Güter:

- 46.90.1 Rohstoffe, Halb- und Fertigware, ohne ausgeprägten Schwerpunkt
- 46.90.2 Rohstoffe und Halbwaren, ohne ausgeprägten Schwerpunkt
- 46.90.3 Fertigwaren, ohne ausgeprägten Schwerpunkt

### Kennzahlen der Warengruppe 2013



#### Beschäftigung (Landkreisebene)

Ebenfalls zu den beschäftigungsschwächeren Warengruppen zählt der Großhandel ohne ausgeprägten Schwerpunkt. 2013 entfielen nur 6 % der insgesamt Großhandelsbeschäftigten auf diesen Bereich. Bei Betrachtung der Verteilung auf die bayerischen Landkreise zeigt sich eine deutliche Ballung um die Stadt Augsburg sowie in den Gebieten um Würzburg und Weiden i. d. Oberpfalz.

#### höchste Beschäftigungsanteile in:

- Augsburg 24 %
- Kitzingen 20 %
- Aichach-Friedberg 19 %

#### niedrigste Beschäftigungsanteile in:\*

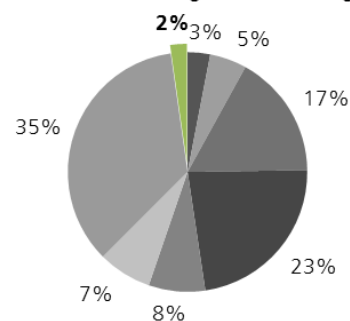
- Stadt Kempten 0 %
- Lindau 0 %
- Miesbach 0 %

\* insgesamt 11 Kreise mit je 0%

#### Weitere Kennzahlen

Umsatzsteuerpflichtige Unternehmen:	1.287
Umsatz:	3,0 Mrd. EUR
Beschäftigtenzahl:	12.323

#### Umsatz aus Lieferungen und Leistungen



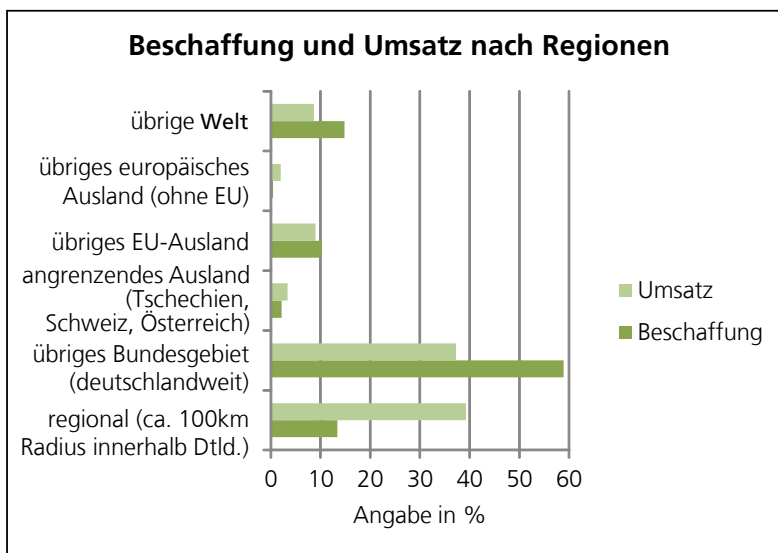
Quellen: Umsatzsteuerstatistik, Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Bayern; Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Bundesagentur für Arbeit

**Top 5 Unternehmen in Bayern (Werte des letzten verfügbaren Jahres)**

Unternehmen	Unternehmensumsatz	Mitarbeiteranzahl
<b>CHEFS CULINAR Süd GmbH &amp; Co. KG</b>	248 Mio. EUR	590
<b>Hamberger Großmarkt GmbH</b>	188 Mio. EUR	465
<b>EuWe Eugen Wexler GmbH &amp; Co. KG Vertriebsgesellschaft</b>	104 Mio. EUR	558
<b>Kurt Pijahn Handelsgesellschaft mbH</b>	75 Mio. EUR	10
<b>WIBERG GmbH</b>	70 Mio. EUR	280

Quellen: Amadeus Unternehmensdatenbank

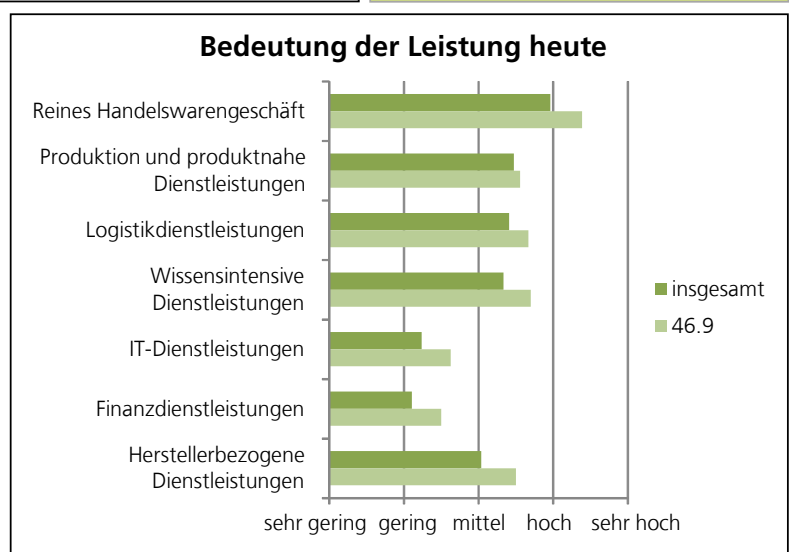
**Beschaffung und Vertrieb**



Die Beschaffung in diesem Segment liegt im Schwerpunkt auf nationaler Ebene und mit 60 % fast 1,5 mal so hoch wie der Branchendurchschnitt. Über alle Warengruppen hinweg liegt das übrige Bundesgebiet bei knapp 40 %.

Der Vertrieb teilt sich gleichmäßig auf regionale und nationale Absatzregionen auf. Das angrenzende Ausland tritt etwas in den Hintergrund im Vergleich zu dem übrigen EU-Ausland und der übrigen Welt.

Kundengruppen	Rang
Kleinere und mittlere Produktionsbetriebe	1
Handwerk	2
Industrie und Großindustrie (>150 Mitarbeiter)	3
Dienstleister	4
Kommunen / öffentliche Einrichtungen	5



Quellen: Auswertung der Umfrage

## Quellenverzeichnis

AiF (2015): <http://www.aif.de/aif/zahlen-und-daten.html> (Stand: 14.09.2015).

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006): Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Ausgabe, Köln.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2004 - 2013): Gewerberegister.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2003 - 2014): Gewerbeanzeigenstatistik.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2013): Unternehmensstruktur im bayerischen Handel. Sonderauswertung.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2013): Strukturelle Unternehmensstatistik.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2003 - 2013): Umsatzsteuerstatistik.

Becker, W.; Ulrich, P.; Vogt, M.; Botzkowski, T.; Hilmer, C.; Zimmermann, L. (2013): Digitalisierung im Mittelstand. Berichtsband der Bamberger betriebswirtschaftlichen Beiträge, Band Nr. 193.

Bundesagentur für Arbeit (2003 - 2015): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Abgrenzung nach Arbeitsort zum Stichtag 30.06. des jeweiligen Jahres. Jährliche Sonderauswertung.

Laumer, H. (1965): Die Lagerhaltung des Handels in volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin/München, ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, S. 26.

Lerch, C.; Gotsch, M. (2014): Die Rolle der Digitalisierung bei der Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister. In: Die Unternehmung, 68. Jg., Heft Nr. 4, S. 254.

Müller-Hagedorn, L.; Toporowski, W.; Zielke, S. (2012): Der Handel. Grundlagen - Management - Strategien. 2., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

o. V. (2015): Würth im digitalen Handelskrieg. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 106, S. 25.

Rammer, C. et al. (2015): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2014. Mannheim.

Reker, J. et. al. (Hrsg.) (2013): Digitalisierung im Mittelstand, Deloitte-Studie, 2013, S. 12.

Sauer, S.; Seiler, Chr. (2014): Konjunkturtest im Fokus: Die Beurteilung der Lagerbestände im Handelsgewerbe, in: ifo Schnelldienst 04/2014, 67. Jahrgang, 27. Februar 2014, S. 41-44.

Schwartz, M. (2013): Tabellenband zum KfW-Mittelstandspanel 2013. Aktuelle Statistiken zum Mittelstand in Deutschland, S. 15.



Statistisches Amt der Europäischen Union (2013): Auswertung des deutschen Außenhandels nach Wirtschaftszweigen (DS-058471).

Statistisches Bundesamt (2010): Input-Output-Tabelle Deutschland (zu Herstellungspreisen).

Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2003 - 2013): Umsatzsteuerstatistik.

Tietz, B. (1993): Großhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Buchreihe Dynamik im Handel Band 2, Frankfurt/M.: Deutscher Fachverlag.

Tietz, B.; Greipl, E. (1994): Das Leistungsprofil des Großhandels in Bayern. Eine Struktur- und Funktionsanalyse unter besonderer Berücksichtigung der Dienstleistungsbereiche. Struktur- und Funktionswandel im Großhandel, Frankfurt/M.: Deutscher Fachverlag.

Wrobel, H.; Press, B.; Hastreiter, S.; Werr, H.; Kübler, A. (2015): Nachhaltigkeit im Haustechnik-Großhandel. Eine vergleichende Analyse des Vertriebswegs unter ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Aspekten, Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.

Zentes, J.; Hüffer, G.; Pocasy, S.; Chavie, R. (2007): Innovative Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse im Großhandel, Frankfurt/M.: Deutscher Fachverlag.

ZEW (2014): Branchenreport Innovationen: Großhandel, Jahrgang 21, Nr.14.

ZEW/ISI (2015): Mannheimer Innovationspanel, Befragung 2014.





**BAYERN | DIREKT** ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung.

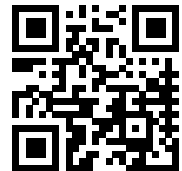
Unter Telefon **089 122220** oder per E-Mail unter **direkt@bayern.de** erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

---

## IMPRESSUM

Herausgeber:

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie  
Prinzregentenstraße 28 | 80538 München  
Postanschrift 80525 München  
Telefon 089 2162-0  
Telefax 089 2162-2760  
poststelle@stmwi.bayern.de  
www.stmwi.bayern.de



[www.stmwi.bayern.de](http://www.stmwi.bayern.de)  
Kosten abhängig vom  
Netzbetreiber

Bildnachweis:

Portrait Gotthardt/©Andreas Gebert

Gestaltung:

Technisches Büro im StMWi

Stand:

Juni 2016 | aktualisierte Version Februar 2024

---

## HINWEIS

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden.

Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben von parteipolitischen Informationen oder Werbemitteln. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Die Druckschrift wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts kann dessen ungeachtet nicht übernommen werden.



Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie  
[www.stmwi.bayern.de](http://www.stmwi.bayern.de)