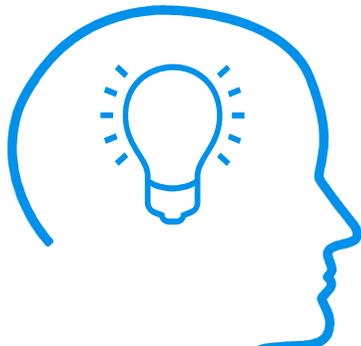


# Digitale Transformation des Großhandels

Detailauswertung – Produktions-  
verbindungshandel ("PVH") –



# Vorwort



**94%** der teilnehmenden Unternehmen sagen:

**„ Digitalisierung treibt den Wandel im Großhandel voran.“**

Liebe Leserinnen und Leser,

die digitale Transformation wird alle Branchen und Unternehmen grundlegend verändern. Dabei wird die konsequente Digitalisierung der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsprozesse insbesondere den mittelständischen Großhandel vor enorme Herausforderungen stellen.

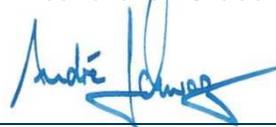
Denn um ein heute weitgehend analoges Unternehmen auf die digitalen Wünsche der Kunden auszurichten, ist eine Transformation des gesamten Unternehmens notwendig – vom Geschäftsmodell über Prozesse, der Gestaltung des Front- und Backends bis hin zur Mitarbeiterführung.

Inzwischen hat die große Mehrheit der Akteure erkannt, wie allumfassend sich die Digitalisierung auch auf ihr Geschäft auswirken wird. Die Vielzahl externer Schnittstellen zu Zulieferern und Kunden erhöht die Komplexität besonders im B2B-Umfeld. Daten sind die Basis für erfolgreiche Entscheidungen und der Treibstoff neuer Geschäftsmodelle.

Die Auswirkungen der Digitalisierung sind zu Recht zu einem zentralen Gegenstand der europäischen wie bundespolitischen Diskussion geworden. Zur Sicherstellung eines entsprechenden ordnungspolitischen Rahmens leistet der BGA – in enger Abstimmung mit seinen Mitgliedern – seinen Beitrag.

Die Studie Digitale Transformation des Großhandels zeigt den Stand der Umsetzung und die damit verbundenen Problematiken auf. Diese Initiative ist gemeinsam durch Branchenexperten von Roland Berger und dem BGA entstanden. Wir freuen uns, Ihnen – neben dem veröffentlichten Think:Act – hiermit die Ergebnisse der Detailauswertung für den Produktionsverbindungshandel vorstellen zu dürfen.

Mit freundlichen Grüßen



André Schwarz (BGA)



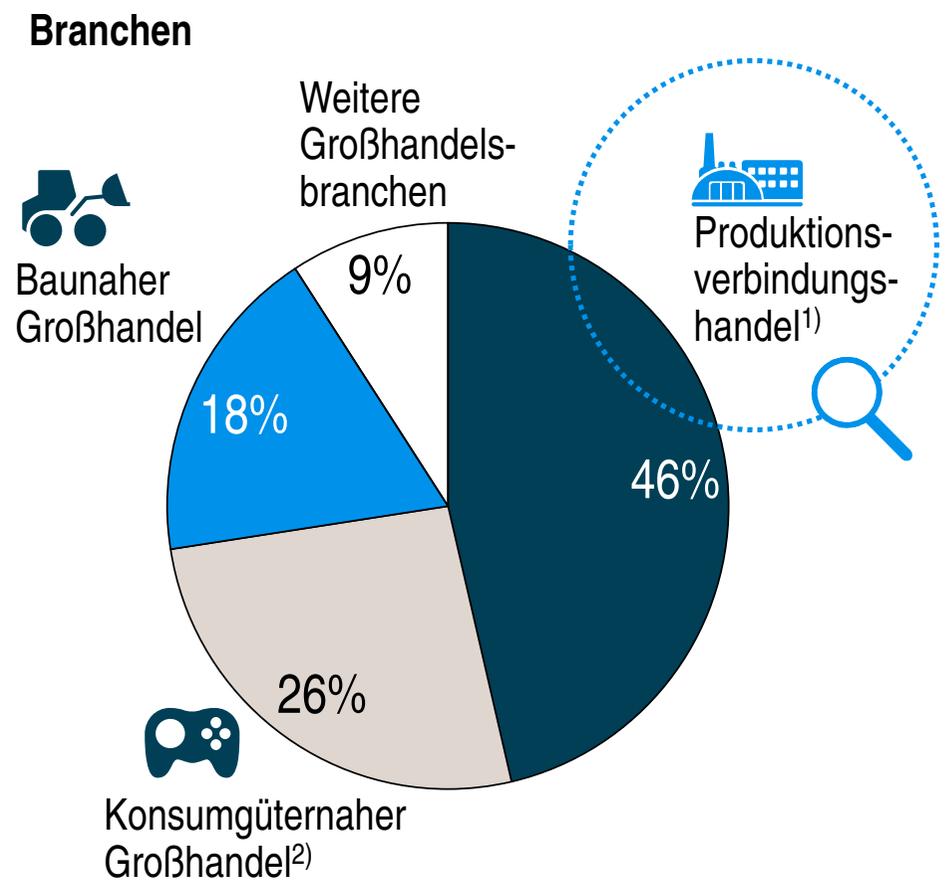
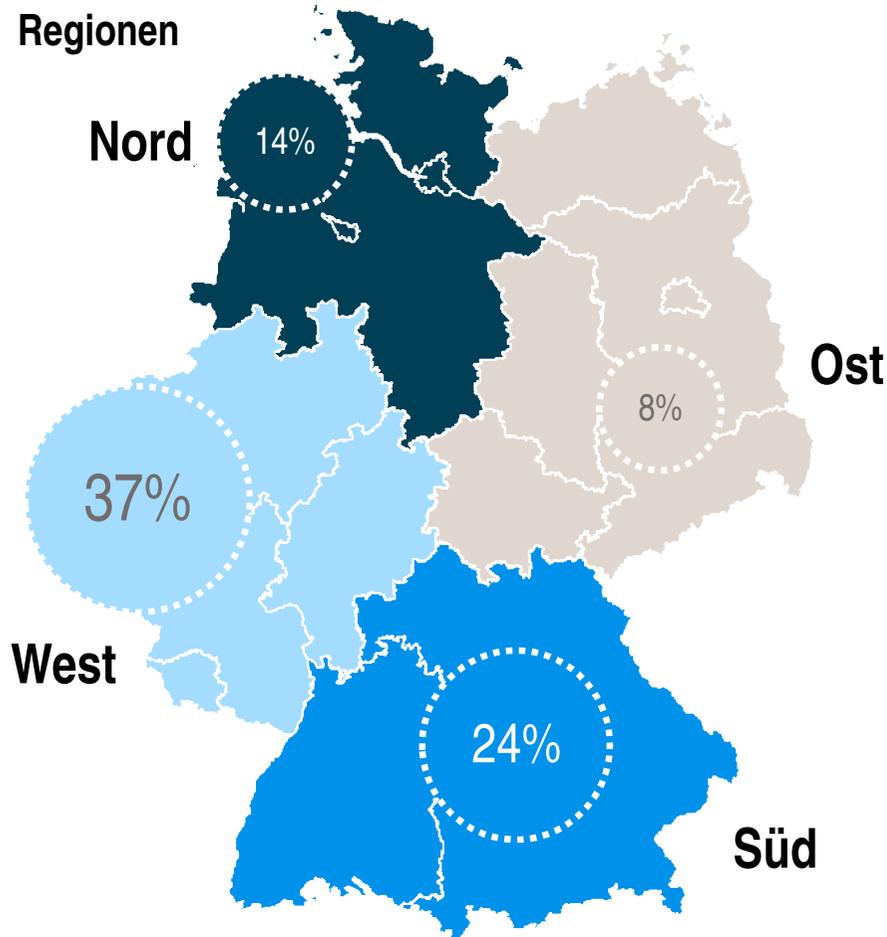
Dr. Patrick Heinemann (Roland Berger)

## A. Überblick über die Studie



# Rd. 900 Teilnehmer mit über 300 vollständig ausgefüllten Fragebögen – Auswertungen wurden über drei Branchen erstellt

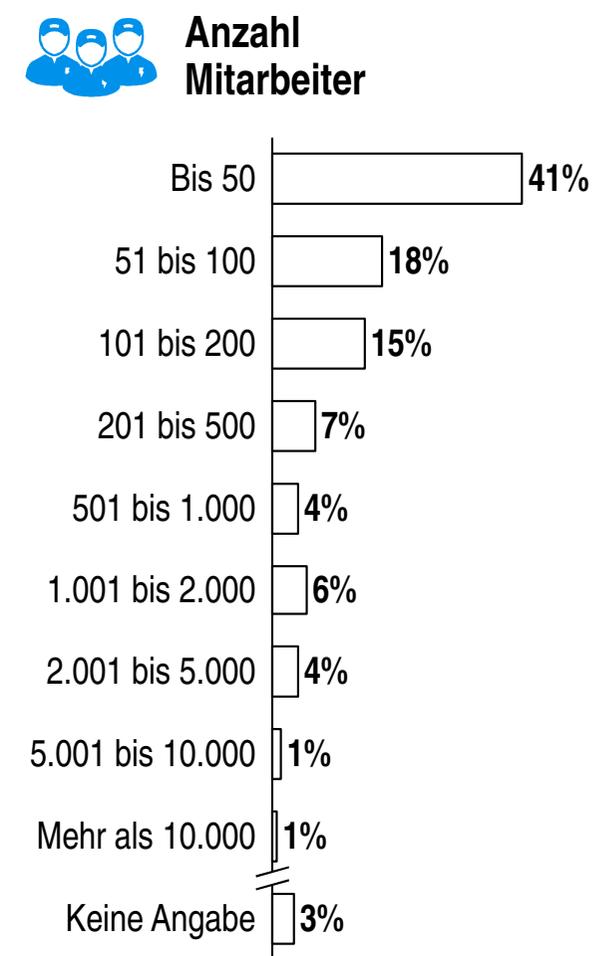
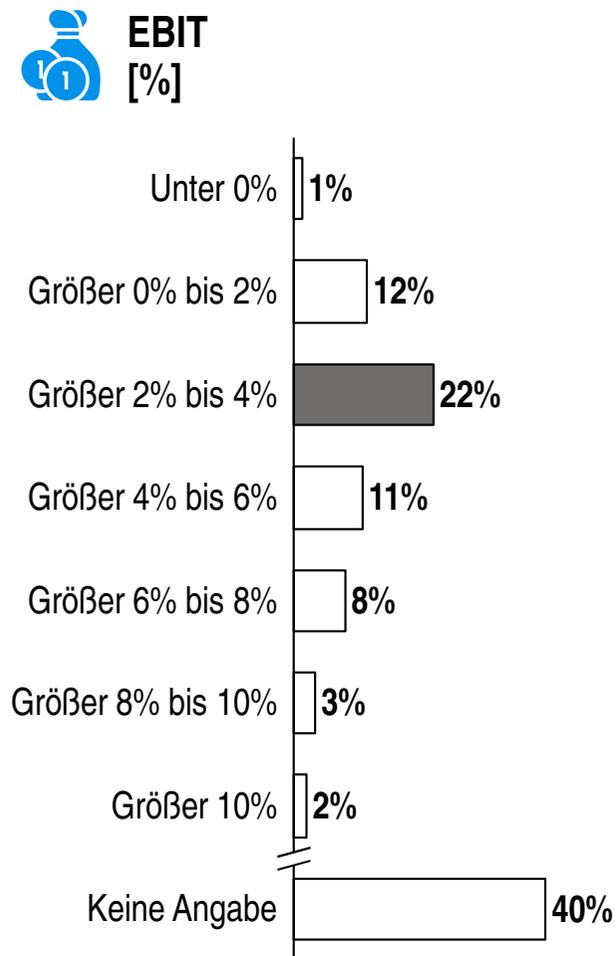
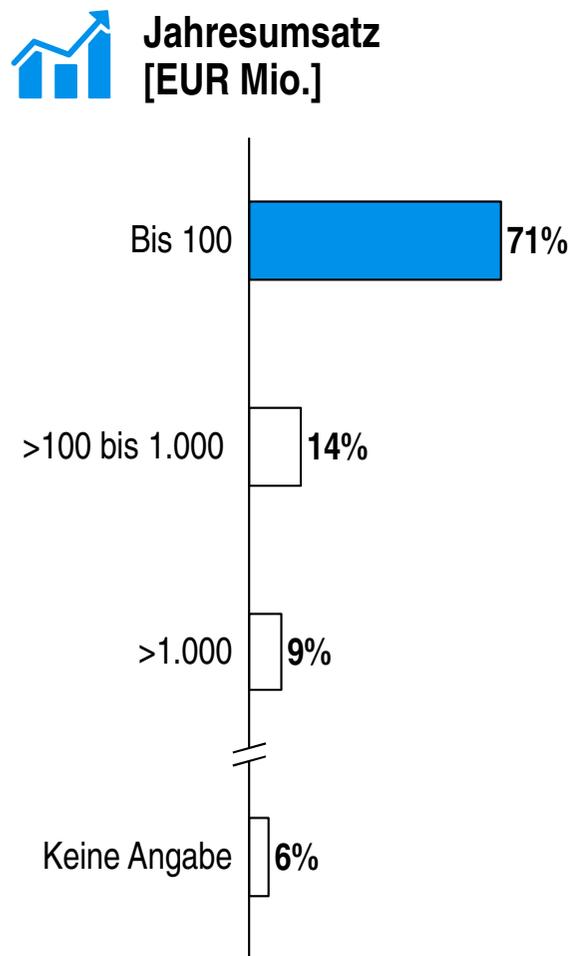
## Ausgewertete Regionen und Branchen



1) Inkl. technischer Großhandel 2) Inkl. Automotive, Pharma, Healthcare & Chemie, Agrar und Ernährung

# 71% der Teilnehmer im PVH mit einem Jahresumsatz bis 100 Mio. EUR – Jeder Fünfte erzielte eine EBIT-Marge von 2%-4%

Teilnehmer nach Umsatz, EBIT und Anzahl der Mitarbeiter (Produktionsverbindungsh.)



## B. Ergebnisse der Studie



# Der Fragenkatalog gliedert sich in drei Bereiche: Digitale Plattformen, Umsetzung Digitalisierung und Auswirkungen der Digitalisierung

## Digitale Plattformen



- 1 Im Rahmen der Digitalisierung könnten Unternehmen aus anderen Branchen das derzeitige Geschäftsmodell des Großhandels in Frage stellen. Schätzen Sie diese im heimischen Markt aktuell als Bedrohung für Ihr Unternehmen ein?
- 2 Sehen Sie das klassische Geschäftsmodell des Großhandels durch digitale Plattformen wie Amazon, Ebay Motors, Mercateo oder Alibaba bedroht?
- 3 In welcher Hinsicht betrachten Sie diese Plattformen als Konkurrenz?
- 4 Nutzt ihr Unternehmen diese Plattformen selbst als Vertriebskanal?

## Umsetzung Digitalisierung



- 5 Wie sind Ihre Mitarbeiter gegenüber der Digitalisierung von Prozessen eingestellt?
- 6 Wie wurde das Thema Digitalisierung in Ihrem Unternehmen bislang umgesetzt?
- 7 Wurde für die Digitalisierung eine neue, zentrale Rolle, z.B. die des Chief Digital Officer, eingerichtet?
- 8 Wie schätzen Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter in Bezug auf Digitalisierung ein?
- 9 Wer treibt in Ihrem Unternehmen Veränderungen bezüglich Digitalisierung voran?
- 10 Welche Fähigkeiten fehlen Ihrem Unternehmen, um mit der Digitalisierung zukünftig Schritt zu halten?
- 11 Welche Initiativen zur Digitalisierung werden derzeit in Ihrem Unternehmen vorangetrieben?

## Auswirkungen Digitalisierung

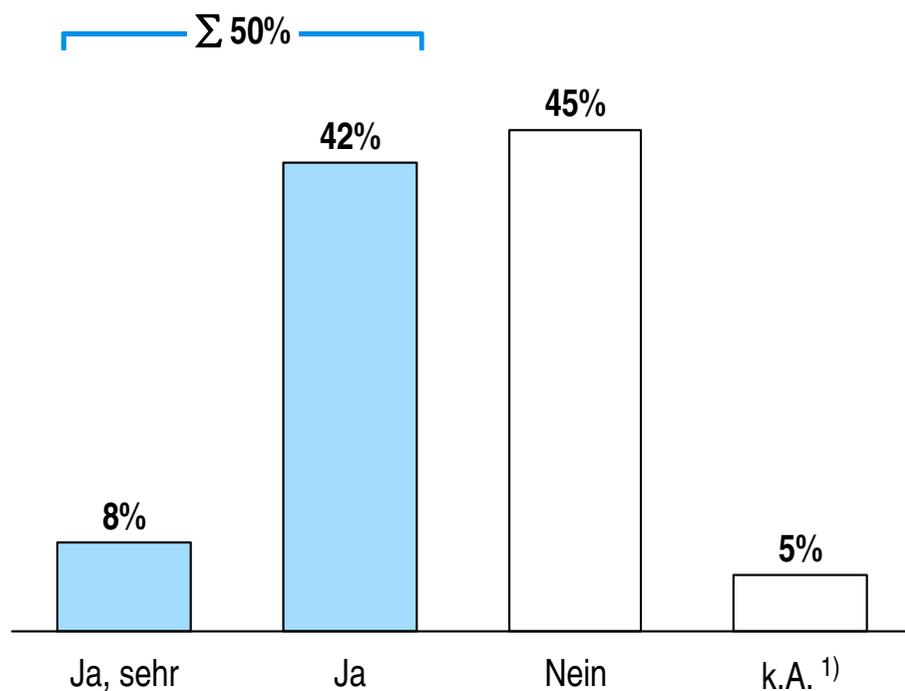


- 12 Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens durch Digitalisierung verändert?
- 13 Wie hat sich die EBIT-Marge Ihres Unternehmens durch Digitalisierung verändert?

# Im Rahmen der Digitalisierung sieht jeder zweite Teilnehmer eine Bedrohung des Geschäftsmodells durch branchenfremde Unternehmen

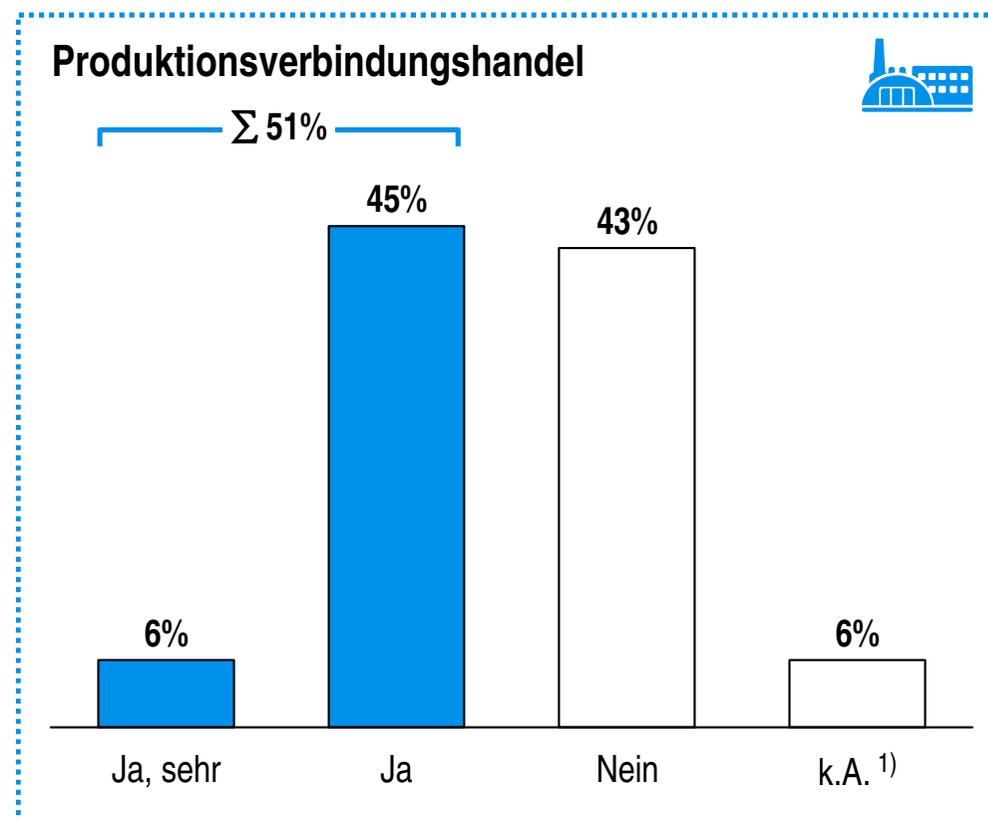
**Frage 1:** Im Rahmen der Digitalisierung könnten Unternehmen aus anderen Branchen das derzeitige Geschäftsmodell des Großhandels in Frage stellen. Schätzen Sie diese im heimischen Markt aktuell als Bedrohung für Ihr Unternehmen ein?

## Großhandel Gesamt



1) Keine Angabe

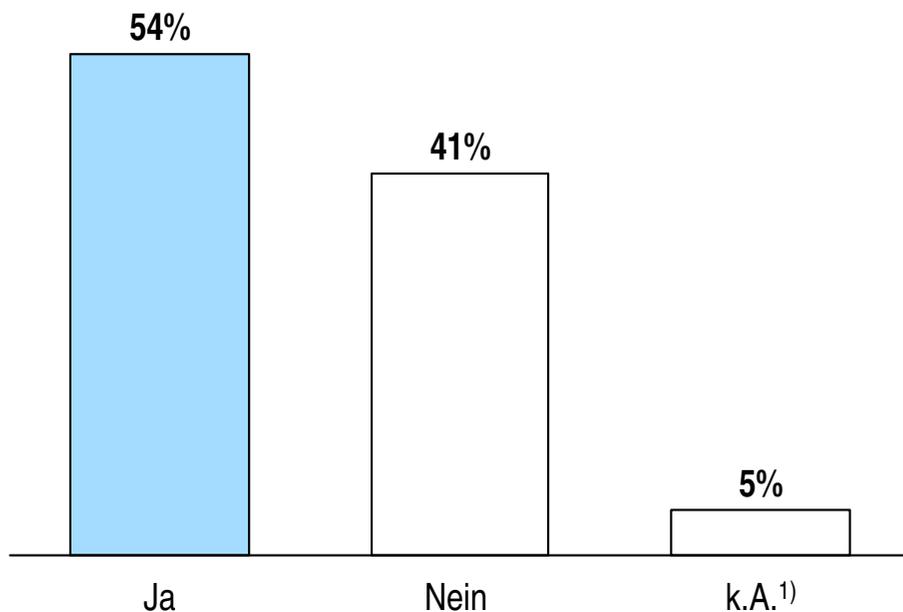
## Produktionsverbindungshandel



# Vor allem aber werden digitale Plattformen als wesentliche Bedrohung des PVH-Geschäftsmodells eingestuft

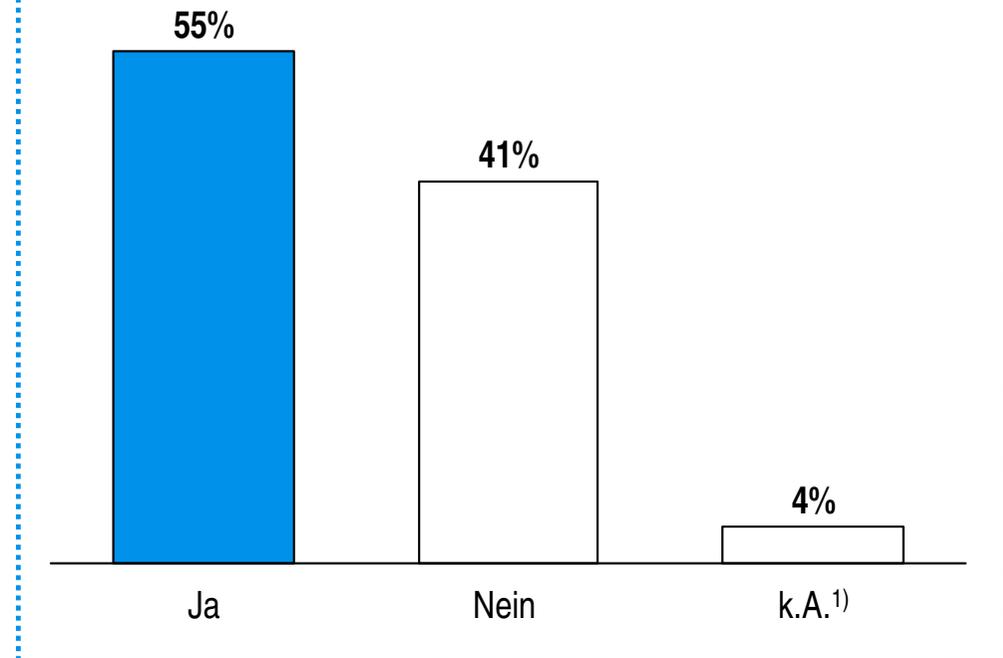
**Frage 2:** Sehen Sie das klassische Geschäftsmodell des Großhandels durch digitale Plattformen wie Amazon, Ebay Motors, Mercateo oder Alibaba bedroht?

**Großhandel Gesamt**



1) Keine Angabe

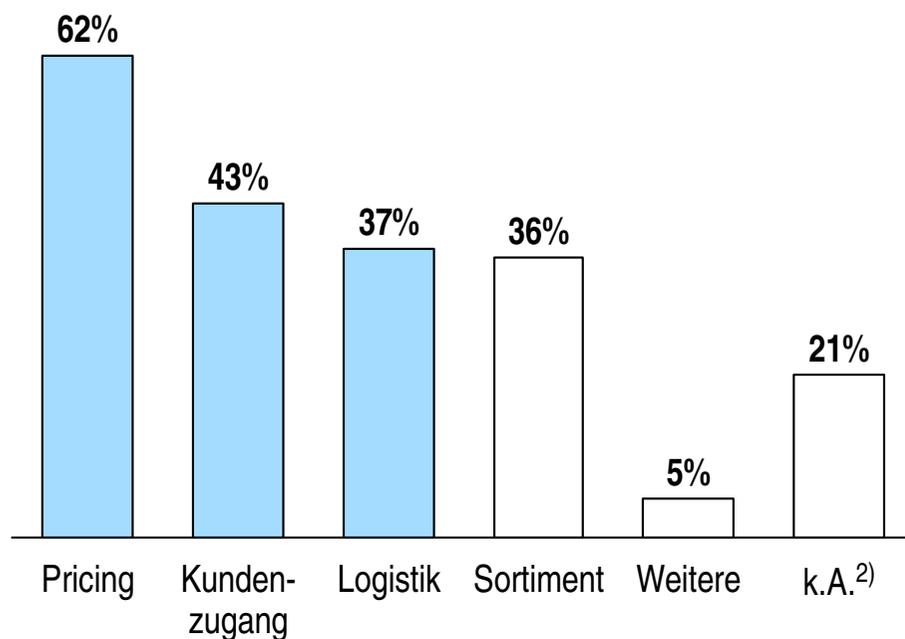
**Produktionsverbindungshandel**



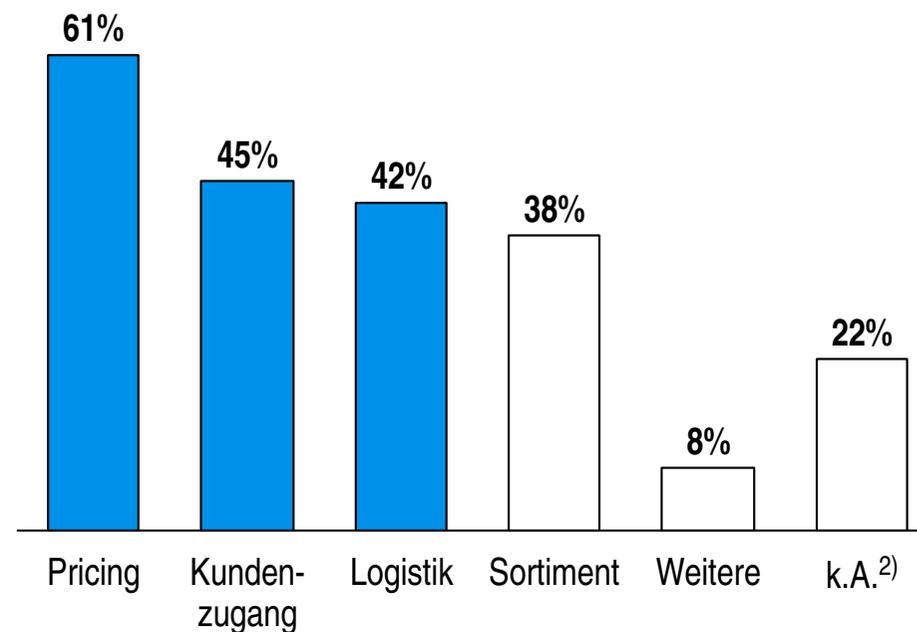
# Dabei wertet der PVH die Kompetenz in Pricing, den Kundenzugang sowie Logistik als wesentliche Herausforderung

Frage 3: In welcher Hinsicht betrachten Sie diese Plattformen als Konkurrenz?<sup>1)</sup>

## Großhandel Gesamt



## Produktionsverbindungshandel

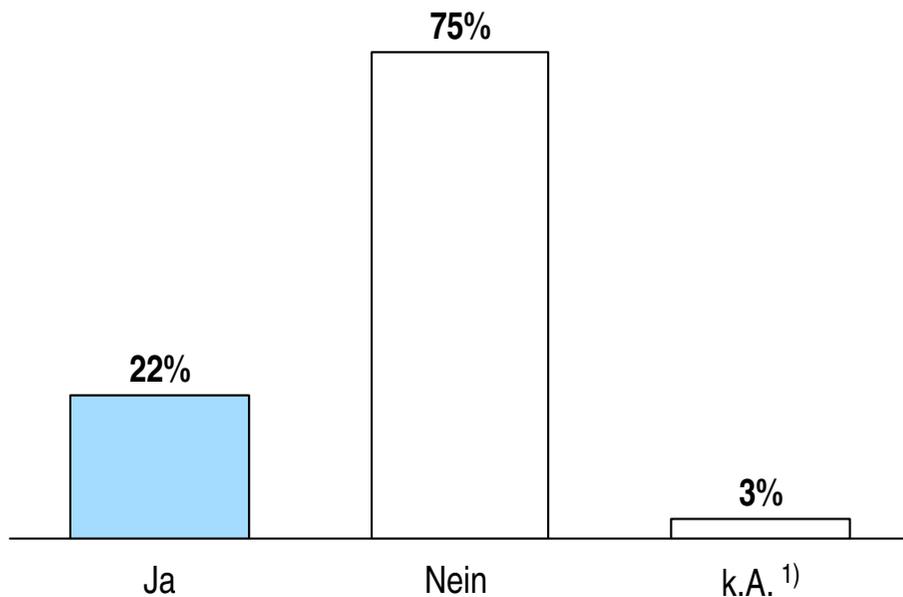


1) Mehrfachnennung möglich 2) Keine Angabe

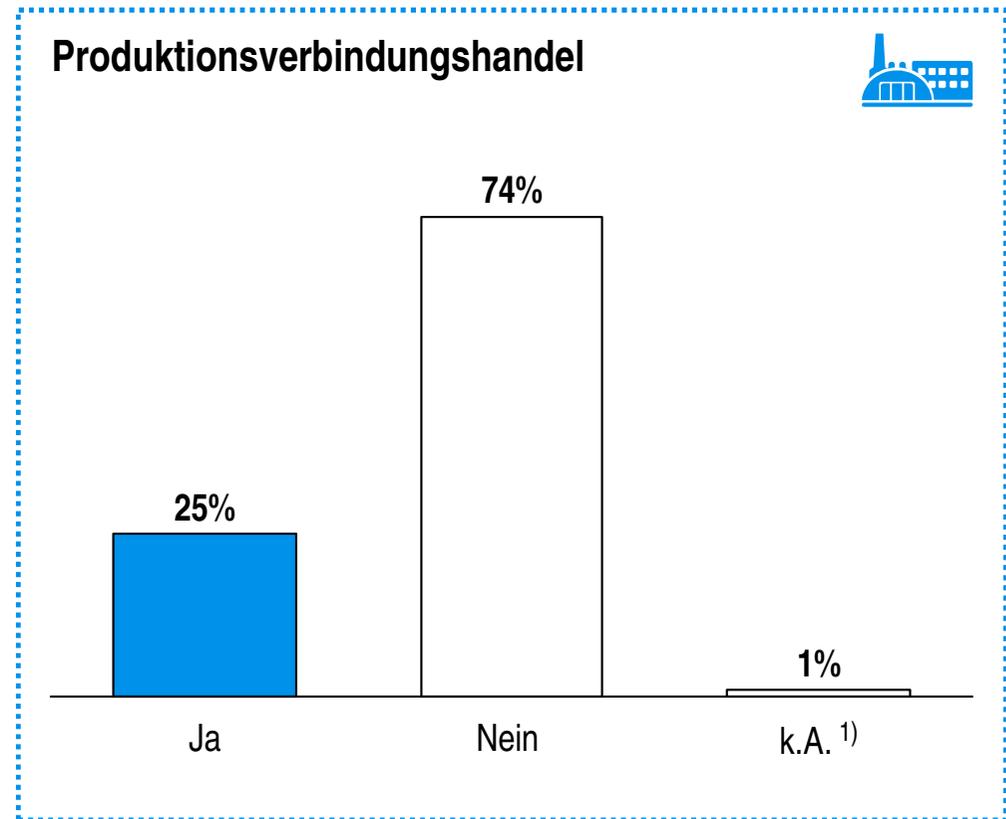
# Gleichzeitig nutzt jeder vierte Großhändler im PVH digitale Plattformen selbst als Vertriebskanal

Frage 4: Nutzt Ihr Unternehmen diese Plattformen selbst als Vertriebskanal?

## Großhandel Gesamt



## Produktionsverbindungshandel

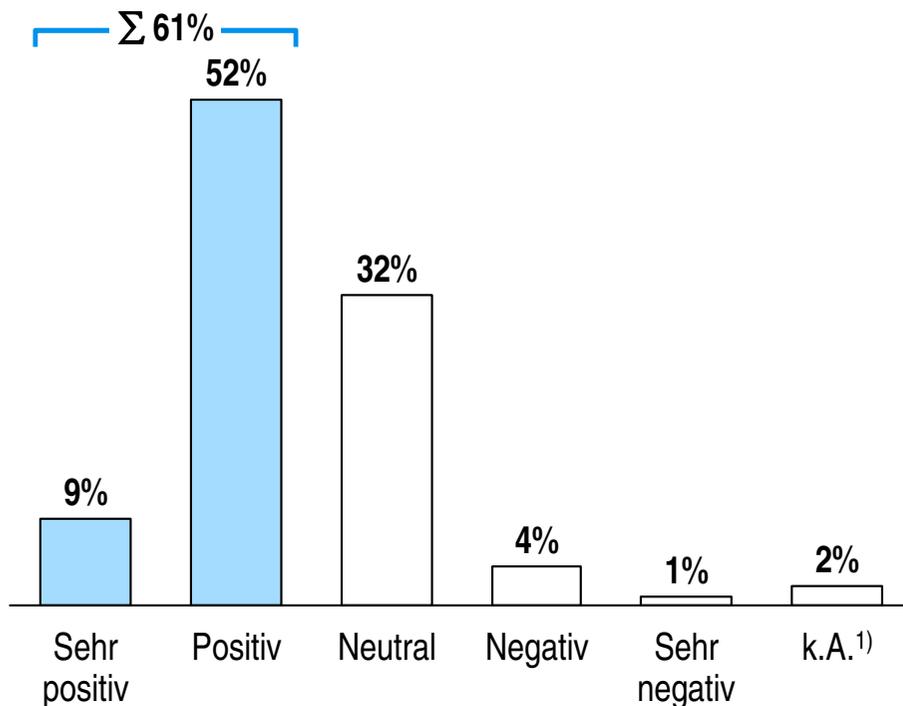


1) Keine Angabe

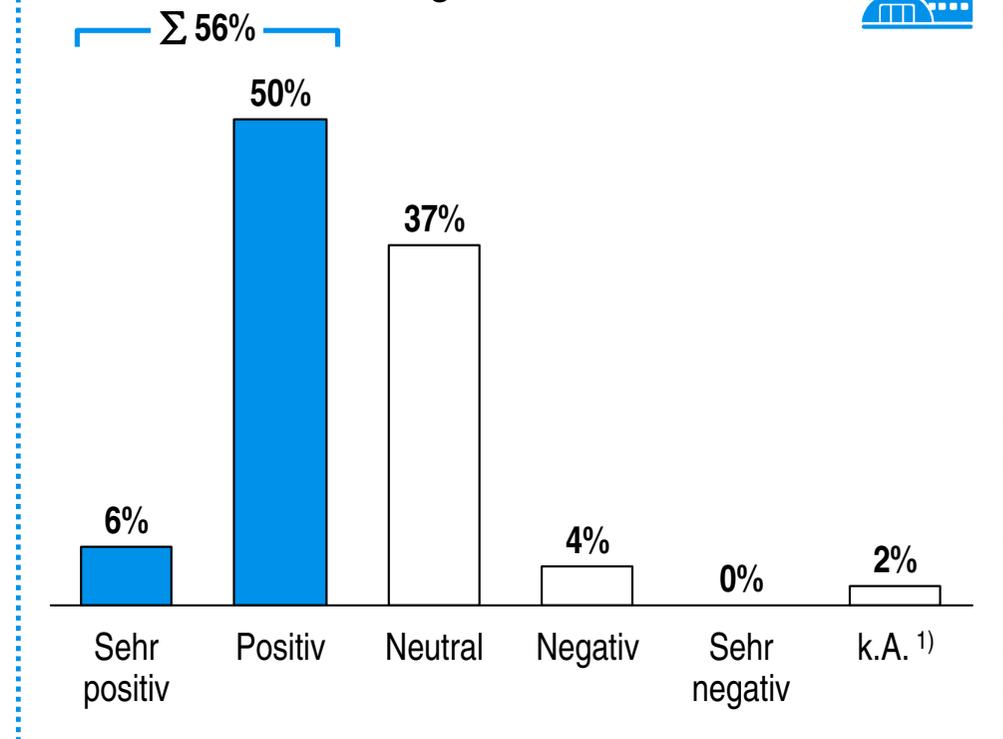
# Mit 56% ist die Mehrheit der Mitarbeiter im PVH positiv gegenüber der Digitalisierung eingestellt

Frage 5: Wie sind Ihre Mitarbeiter gegenüber der Digitalisierung eingestellt?

## Großhandel Gesamt



## Produktionsverbindungshandel

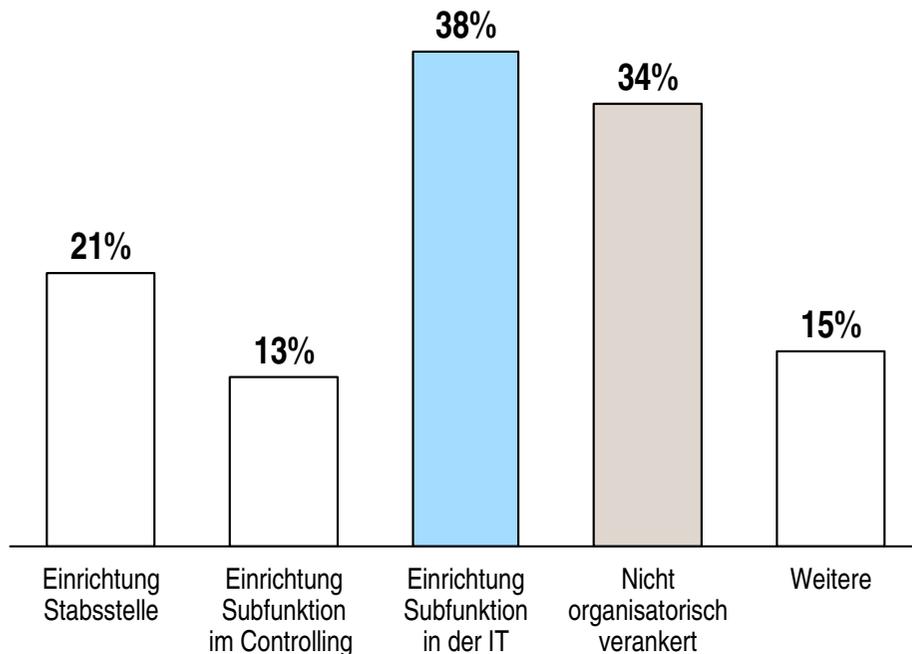


1) Keine Angabe

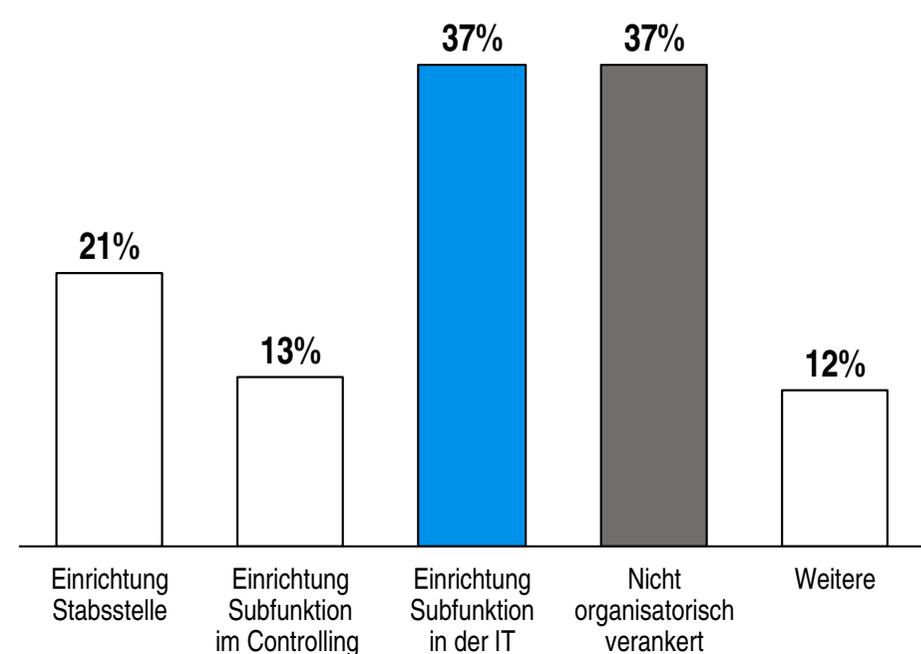
# Umsetzung der Digitalisierung erfolgt primär durch die IT – 37% haben das Thema bisher nicht organisatorisch verankert

Frage 6: Wie wurde das Thema Digitalisierung in Ihrem Unternehmen bislang umgesetzt?<sup>1)</sup>

## Großhandel Gesamt



## Produktionsverbindungshandel

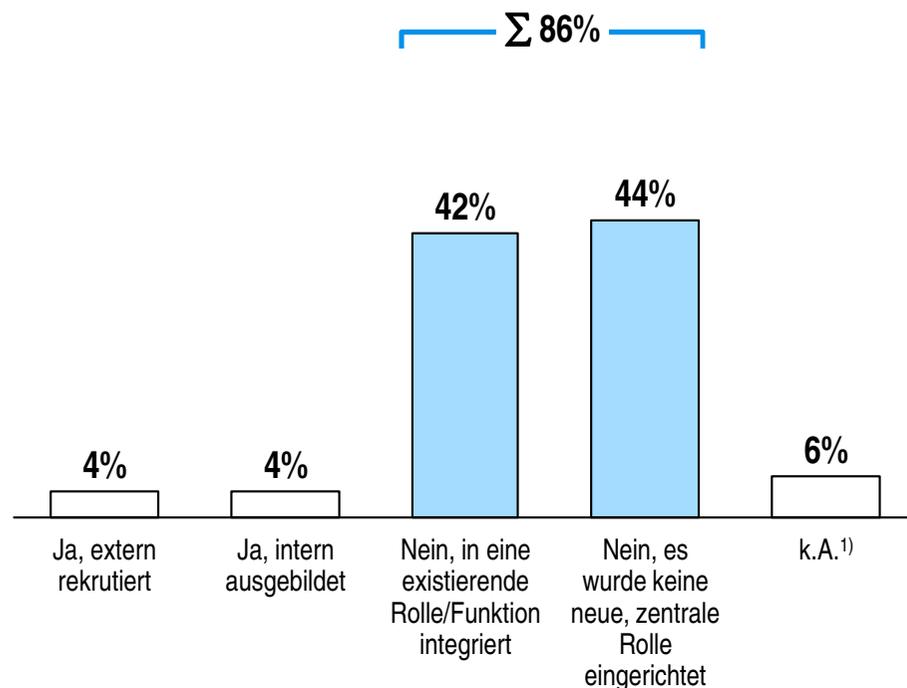


1) Mehrfachnennung möglich

# Mehrheitlich wurde keine neue Rolle – wie die eines Chief Digital Officers – für die Digitalisierung eingerichtet

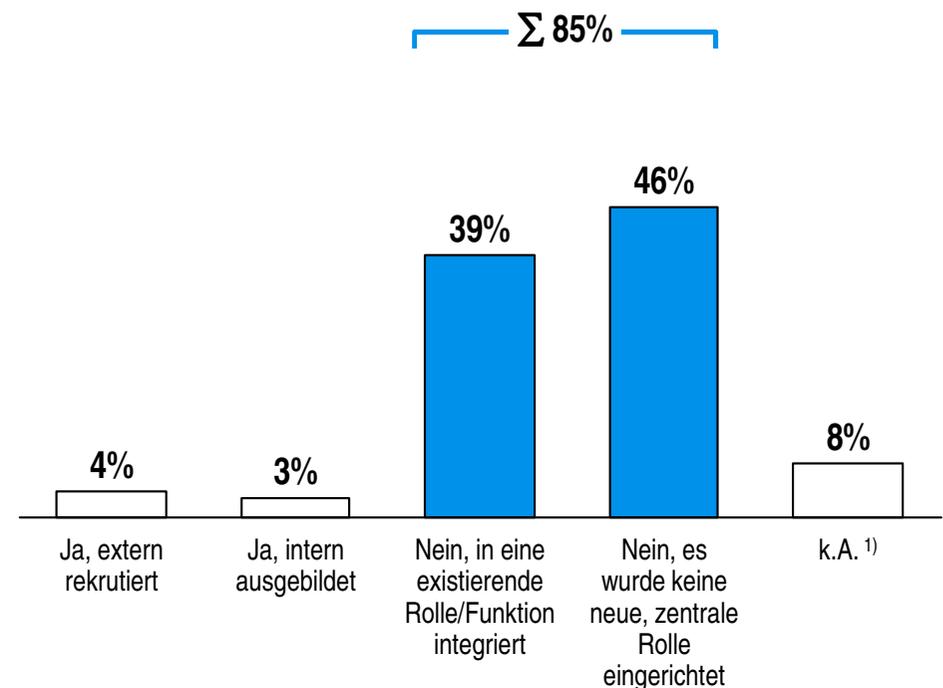
**Frage 7:** Wurde für die Digitalisierung eine neue, zentrale Rolle, z.B. die des Chief Digital Officer, eingerichtet?

## Großhandel Gesamt



1) Keine Angabe

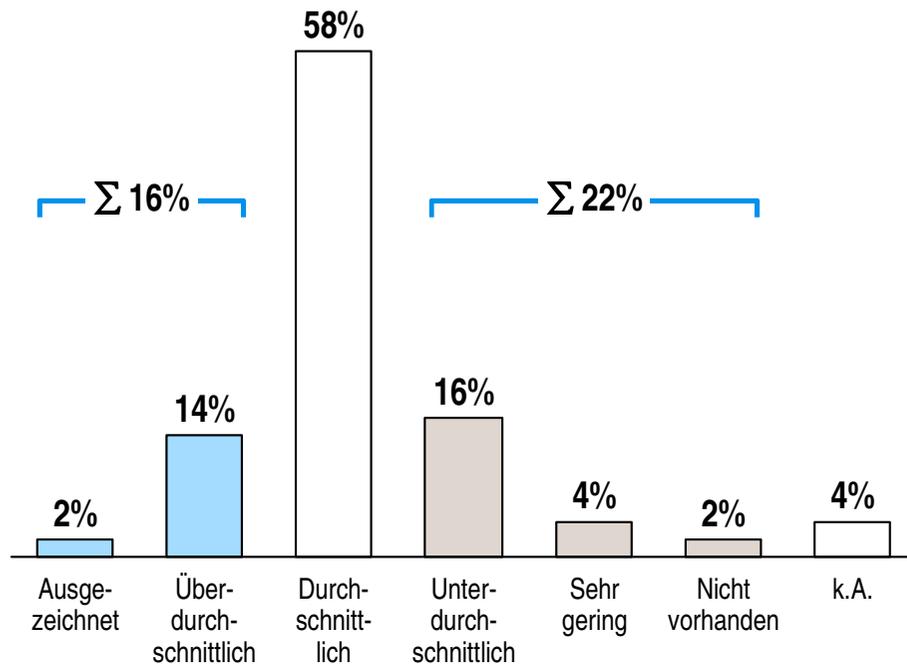
## Produktionsverbindungshandel



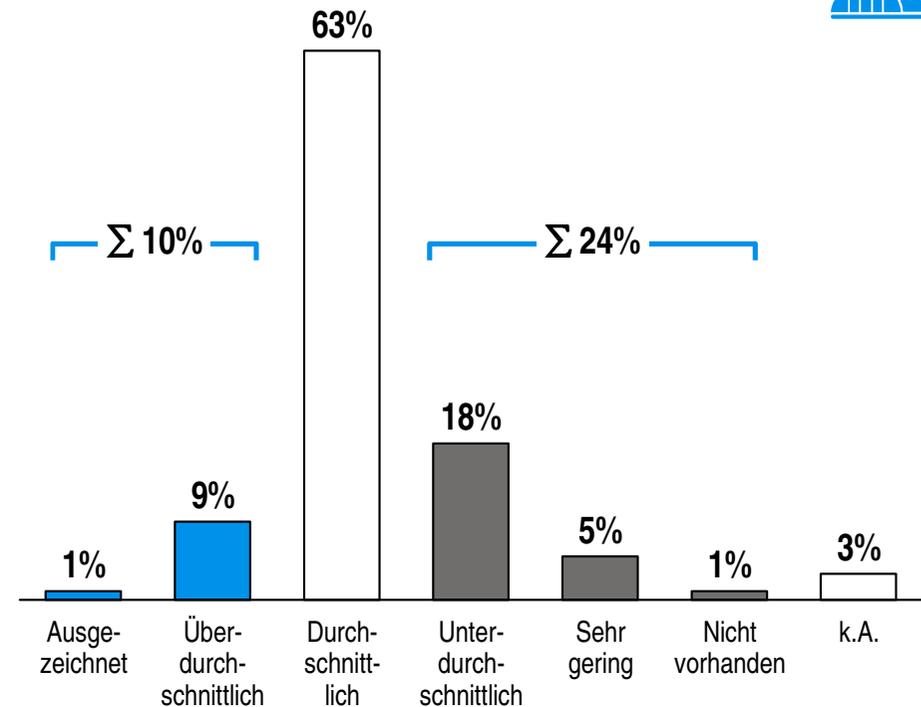
# Nur 10% schätzen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter als überdurchschnittlich ein – 24% als unterdurchschnittlich

Frage 8: Wie schätzen Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter in Bezug auf Digitalisierung ein?

## Großhandel Gesamt



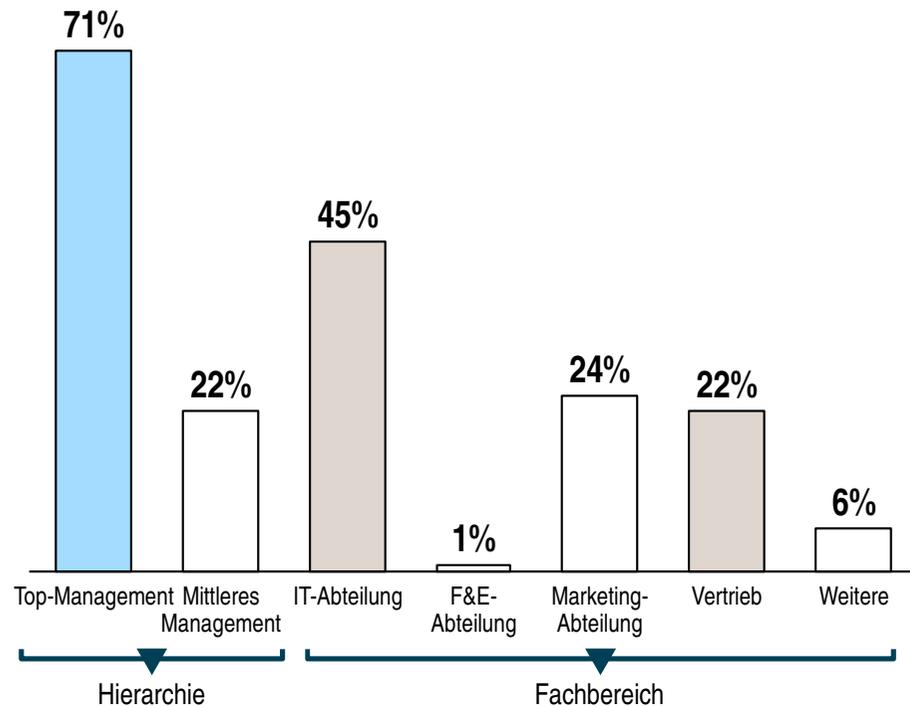
## Produktionsverbindungshandel



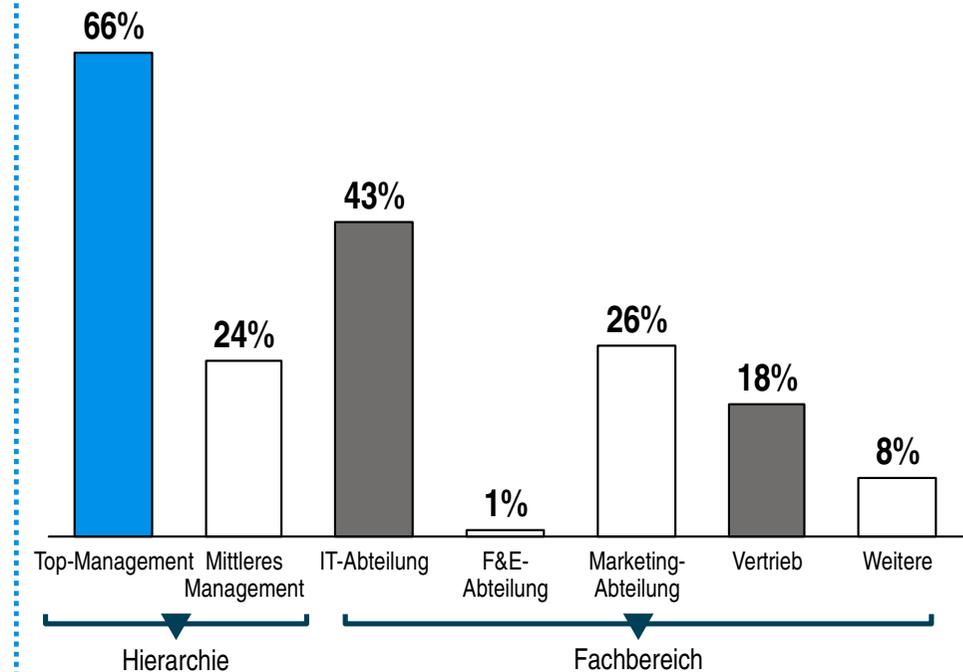
# Digitalisierung ist ein Top-Management-Thema – Funktional primär durch die IT vorangetrieben, Vertrieb wird zu selten involviert

Frage 9: Wer treibt in Ihrem Unternehmen Veränderungen bezüglich Digitalisierung voran?<sup>1)</sup>

## Großhandel Gesamt



## Produktionsverbindungshandel

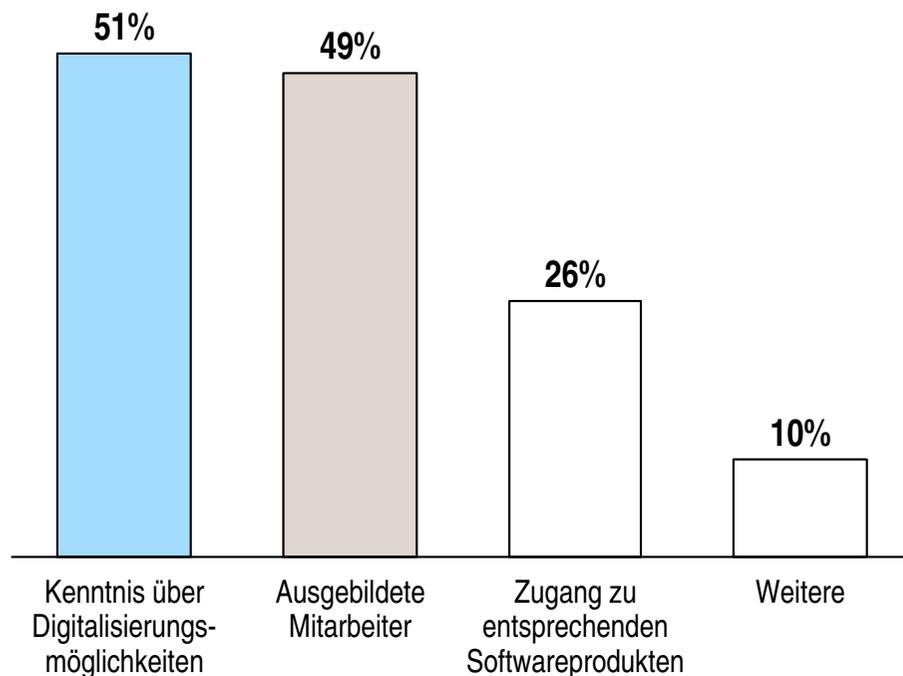


1) Mehrfachnennung möglich

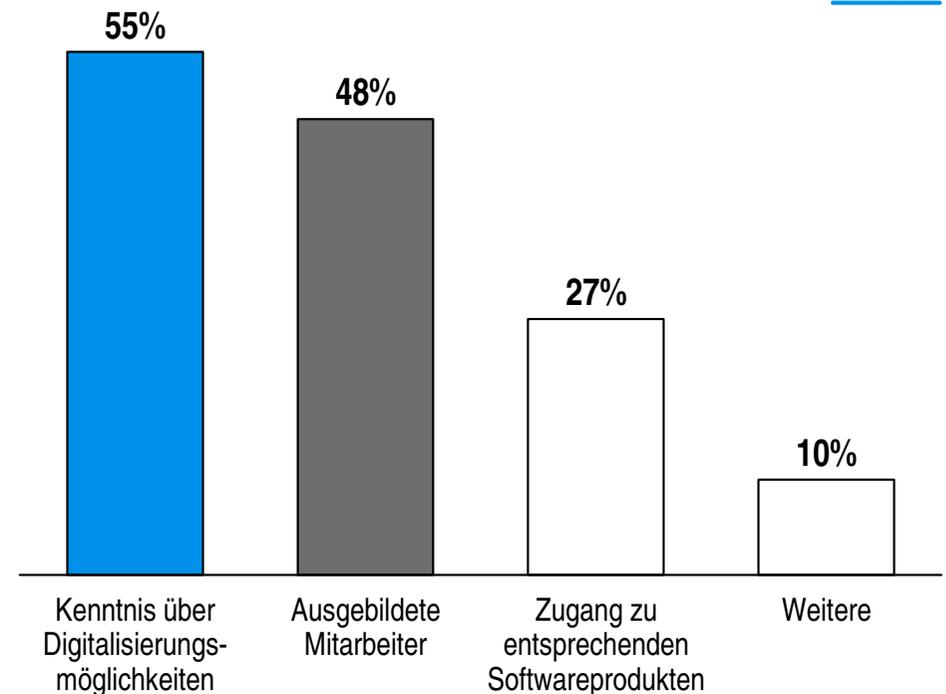
# Bedarf besteht im Wesentlichen an Kenntnissen über Digitalisierungsmöglichkeiten und ausgebildeten Mitarbeitern

**Frage 10:** Welche Fähigkeiten fehlen Ihrem Unternehmen, um mit der Digitalisierung zukünftig Schritt zu halten?<sup>1)</sup>

## Großhandel Gesamt



## Produktionsverbindungshandel

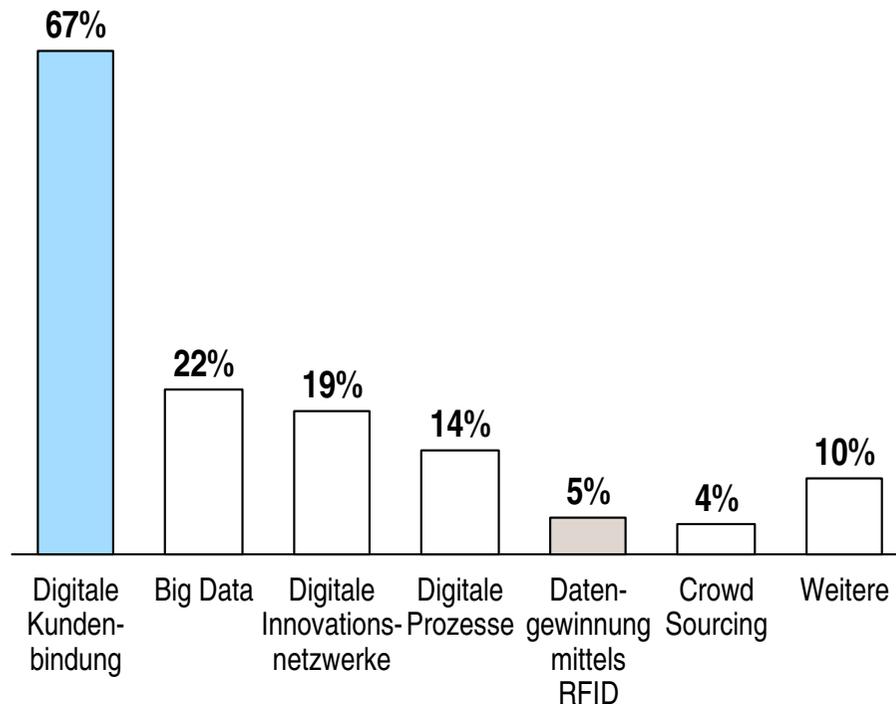


1) Mehrfachnennung möglich

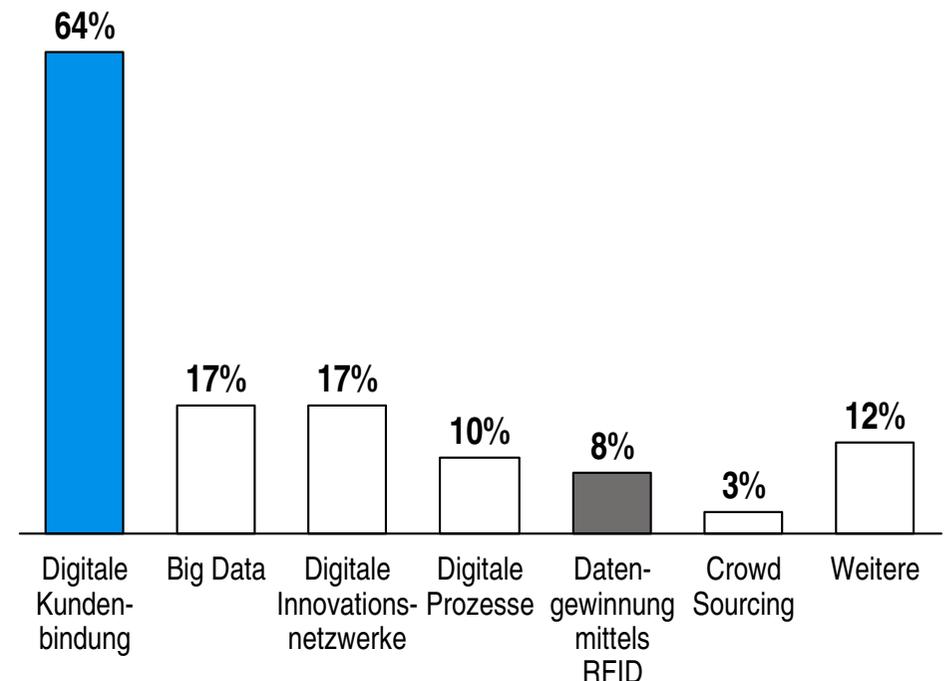
# Digitale Kundenbindung ist das Kernthema in den Unternehmen – RFID-Technik wird überdurchschnittlich vorangetrieben

Frage 11: Welche Initiativen zur Digitalisierung werden derzeit in Ihrem Unternehmen vorangetrieben?<sup>1)</sup>

## Großhandel Gesamt



## Produktionsverbindungshandel

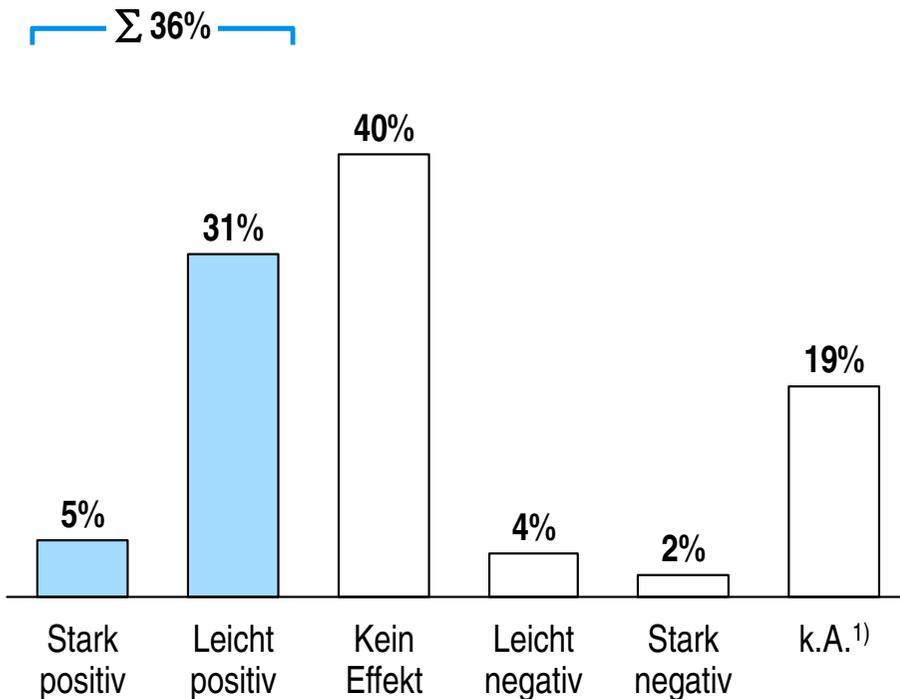


1) Mehrfachnennung möglich

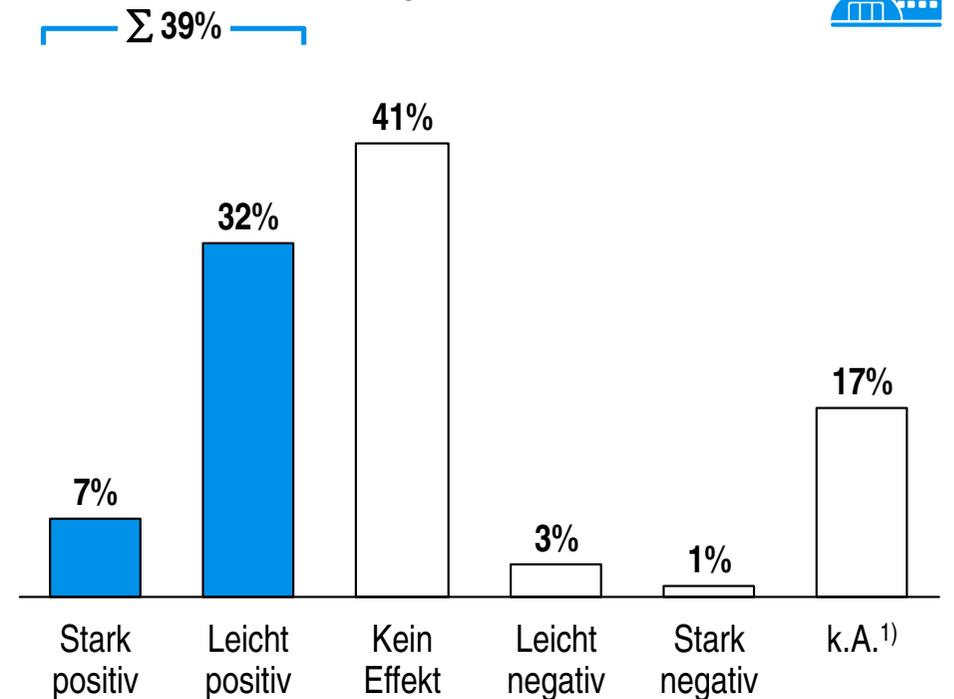
# Im PVH konnten 39% ihren Umsatz durch Digitalisierung steigern – Leicht über dem gesamtdeutschen Durchschnitt

Frage 12: Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens durch Digitalisierung verändert?

## Großhandel Gesamt



## Produktionsverbindungshandel

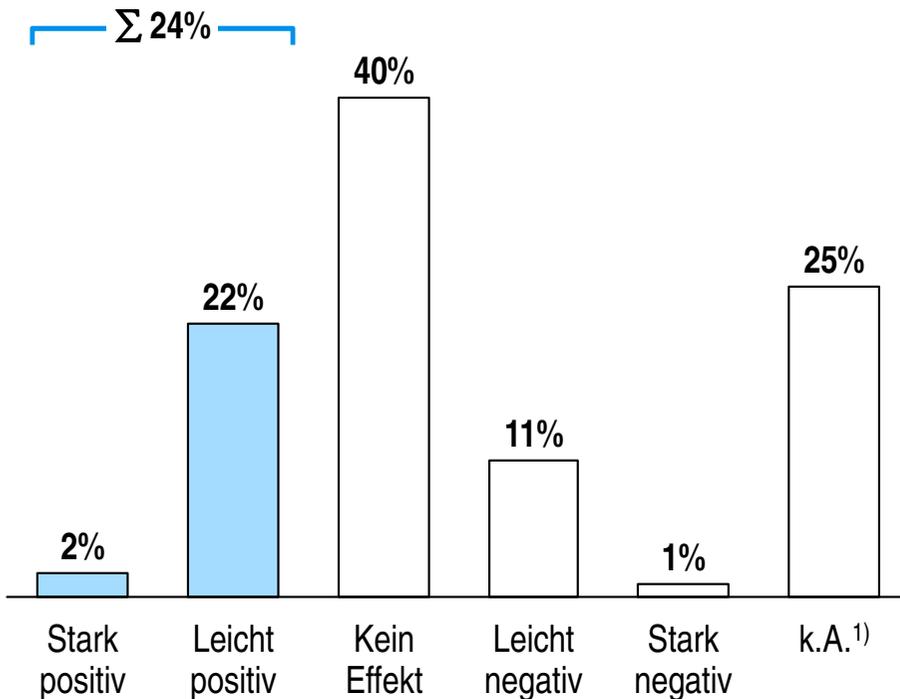


1) Keine Angabe

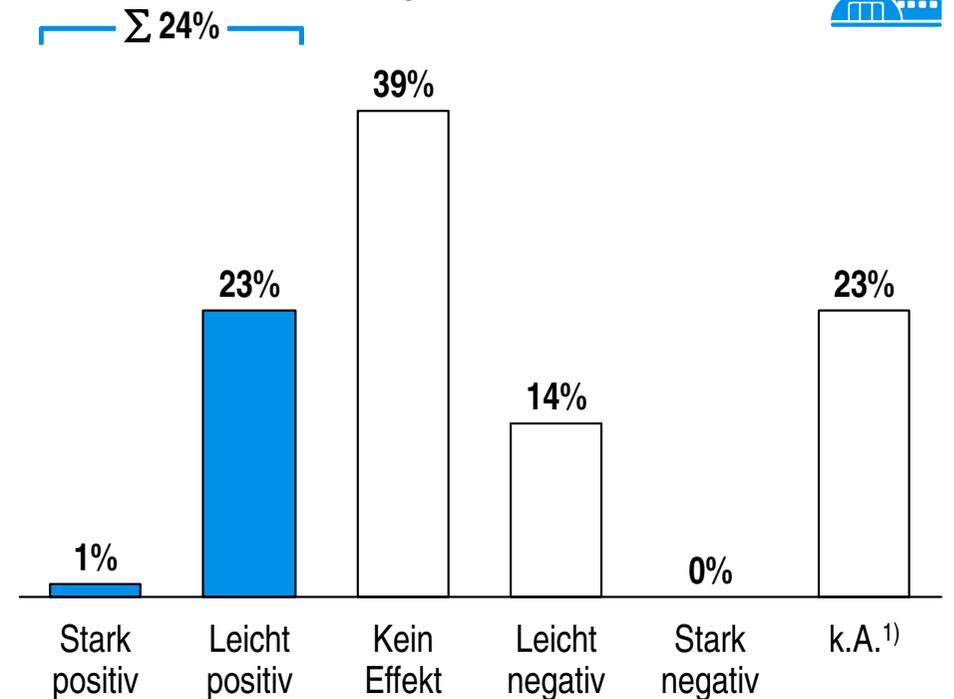
# Nahezu jeder vierte Großhändler kann einen positiven Effekt auf die EBIT-Marge (Profitabilität) verzeichnen

**Frage 13:** Wie hat sich die EBIT-Marge Ihres Unternehmens durch Digitalisierung verändert?

## Großhandel Gesamt



## Produktionsverbindungshandel



1) Keine Angabe

# Während der PVH den Umsatz überdurchschnittlich steigern konnte, besteht Nachholbedarf bei der Ausbildung der Mitarbeiter

## Schlüsselergebnisse Produktionsverbindungshandel

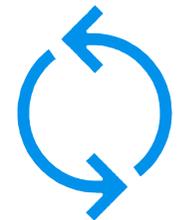
### Digitale Plattformen

- > Großhändler im Produktionsverbindungshandel sehen ihr **Geschäftsmodell von digitalen Plattformen** sowie **Unternehmen anderer Branchen bedroht** – **Jeder vierte** nutzt **digitale Plattformen selbst** als **Vertriebskanal**
- > In den Bereichen **Pricing (61%)**, **Kundenzugang (45%)** und **Logistik (42%)** sehen Großhändler des Produktionsverbindungshandels die **größten Herausforderungen** durch digitale Plattformen



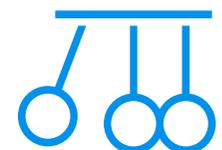
### Umsetzung Digitalisierung

- > **Hierarchisch** ist die Umsetzung der Digitalisierung ein **Top-Management Thema (66%)** – **Fachlich** erfolgt die Umsetzung zumeist durch die **IT-Abteilung (43%)**, **Vertrieb zu selten** eingebunden (**18%**)
- > **Mitarbeiter** im Produktionsverbindungshandel stehen der **Digitalisierung von Prozessen positiv** gegenüber – Nur **10%** der **Vorgesetzten** schätzen die **Kompetenzen ihrer Mitarbeiter** in Bezug auf die Digitalisierung **überdurchschnittlich** ein; **jeder Vierte** schätzt sie als **unterdurchschnittlich** ein – hier besteht **deutlicher Nachholbedarf**



### Auswirkungen Digitalisierung

- > **39%** der Großhändler im Produktionsverbindungshandel konnten ihren **Umsatz** durch die Digitalisierung **steigern** (Gesamtdeutschland 36%)
- > **Jeder vierte** Produktionsverbindungshändler sieht die **EBIT-Marge** durch die Digitalisierung **positiv beeinflusst**





**Dr. Patrick Heinemann**  
Principal, Roland Berger

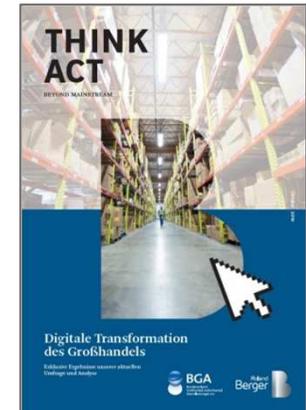
Mobil: +49 160 744-7321  
E-Mail: [patrick.heinemann@rolandberger.com](mailto:patrick.heinemann@rolandberger.com)



**André Schwarz**  
Stellv. Hauptgeschäftsführer, BGA

Telefon: +49 30 59 00 99 - 520  
E-Mail: [andre.schwarz@bga.de](mailto:andre.schwarz@bga.de)

Weitere Information zur Digitalen Transformation des Großhandels inkl. Analysen und Handlungsempfehlungen erhalten Sie in dem hierzu veröffentlichten Think:Act unter [rolandberger.de](http://rolandberger.de) oder gerne direkt von uns. Wir freuen uns von Ihnen zu hören!



Roland  
Berger

