BGA
Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V.

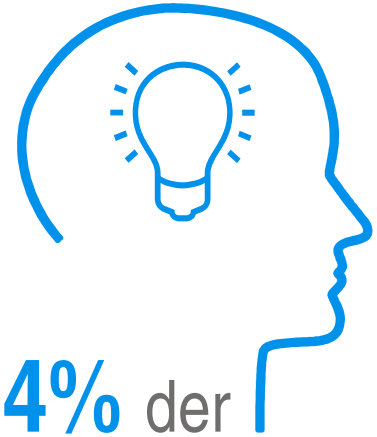
Roland Berger

Digitale Transformation des Großhandels

Detailauswertung
– Süddeutschland –

Berlin, November 2016

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 Süddeutschland vorstellen zu dürfen.

Mit freundlichen Grüßen

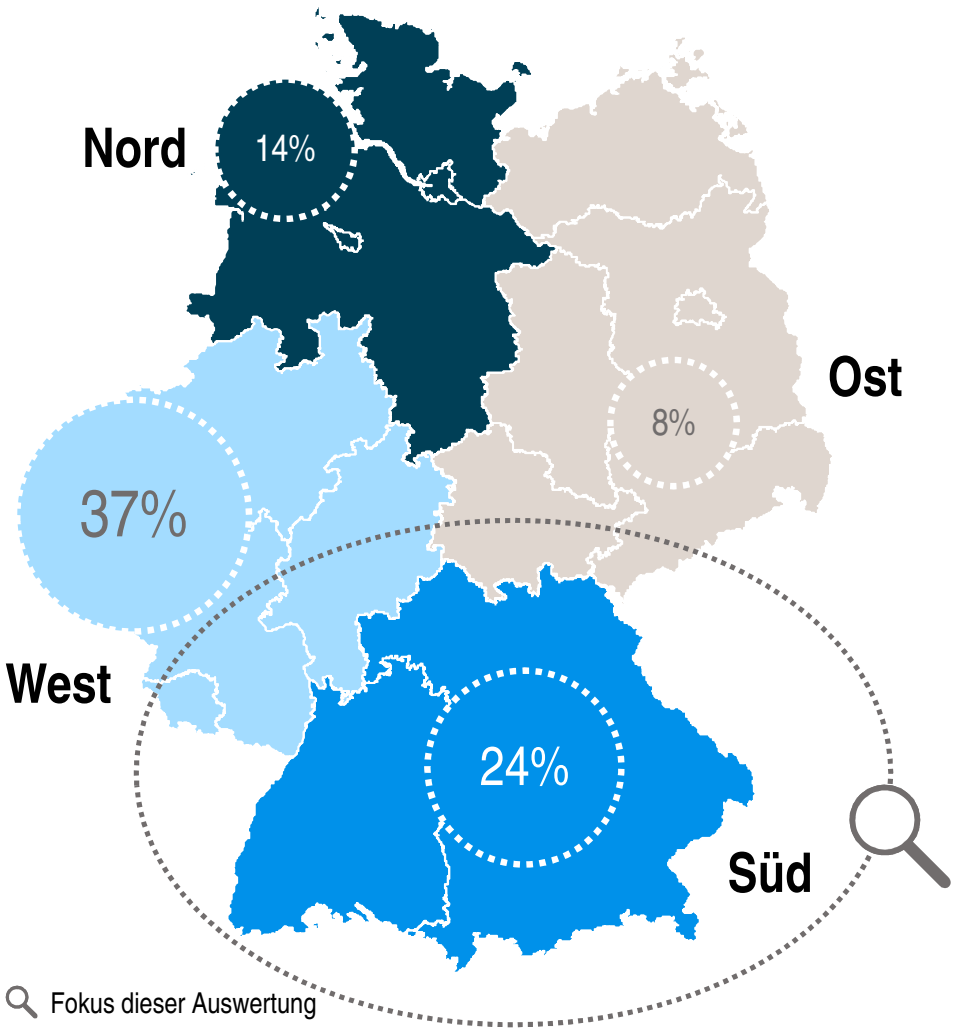
André Schwarz (BGA)

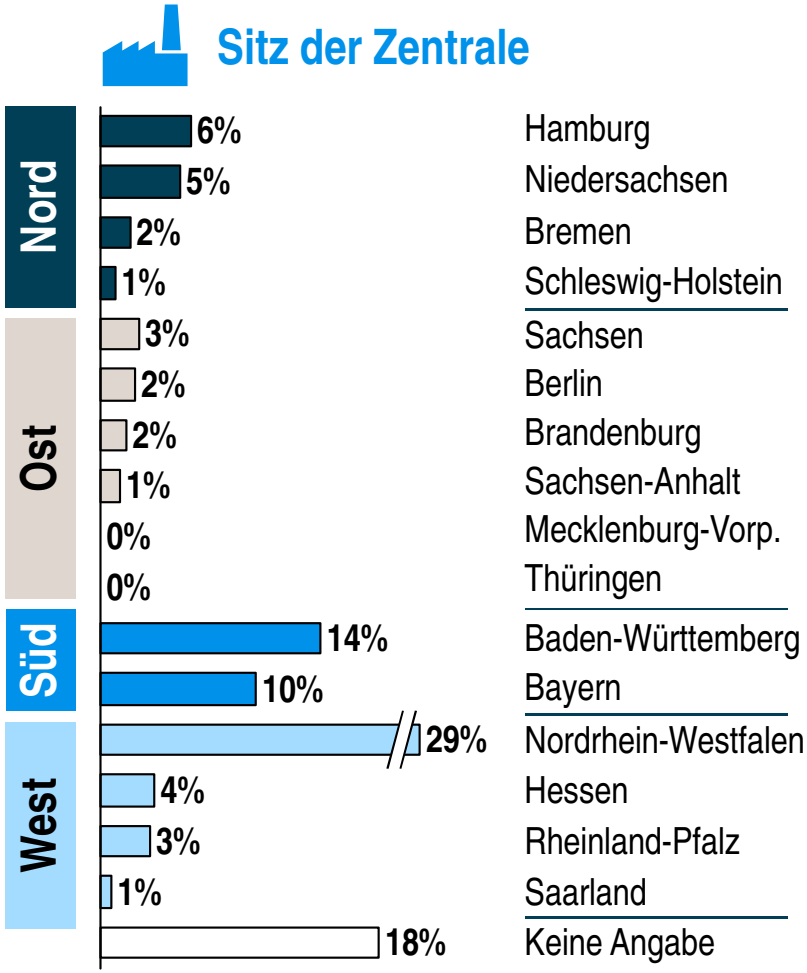
Dr. Patrick Heinemann (Roland Berger)

A. Überblick über die Studie

Rd. 900 Teilnehmer mit über 300 vollständig ausgefüllten Frage-bögen – Auswertungen wurden über vier Regionen erstellt

Ausgewertete Regionen



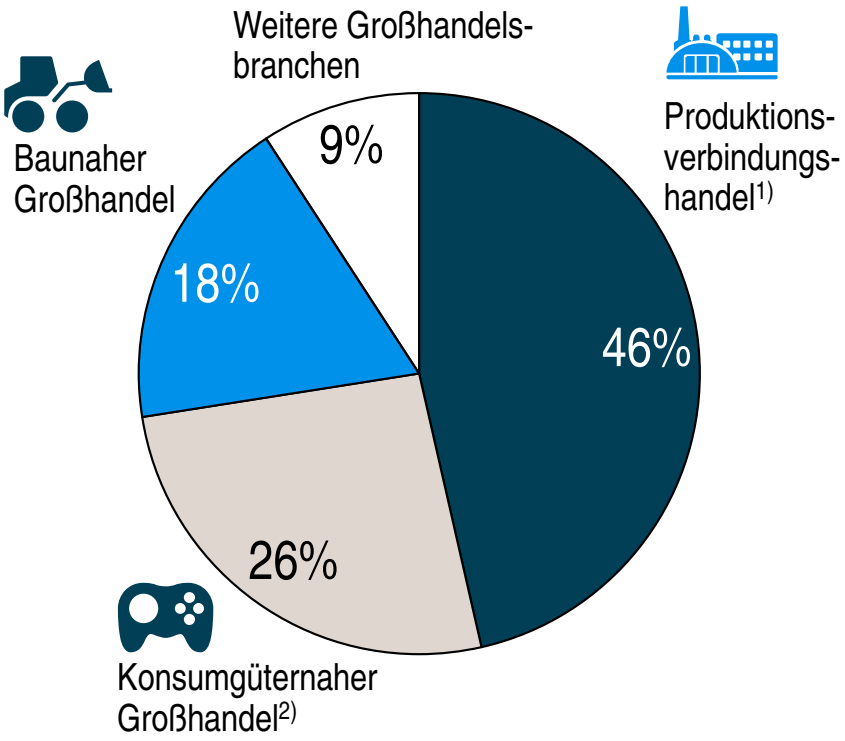


Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

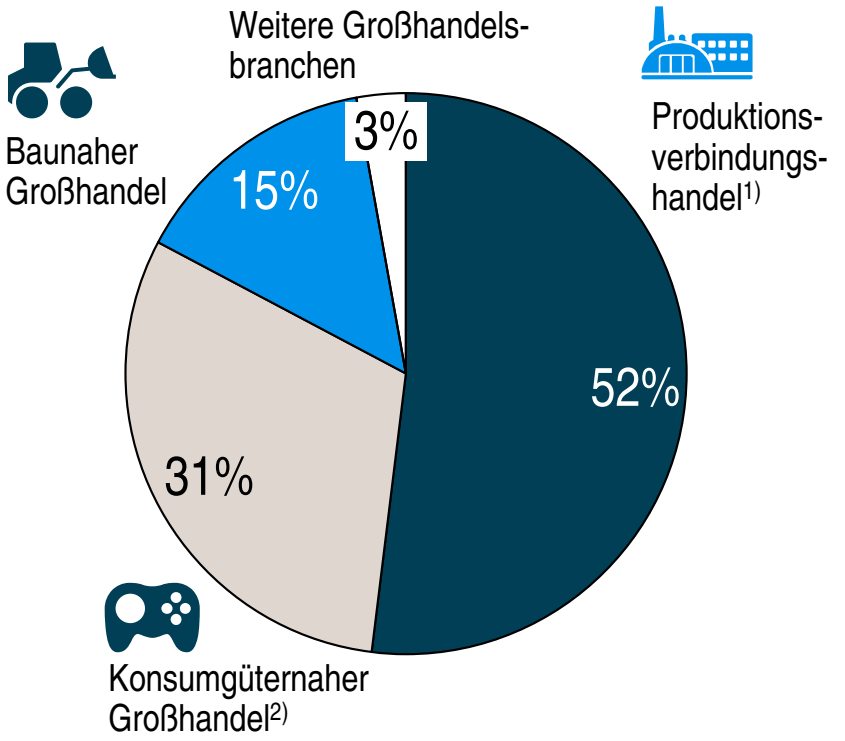
Des Weiteren wurden die Teilnehmer vier Branchenbereichen des Großhandels zugeordnet

Ausgewertete Branchen

Großhandel Gesamt



Großhandel Süd



Fokus der Auswertung

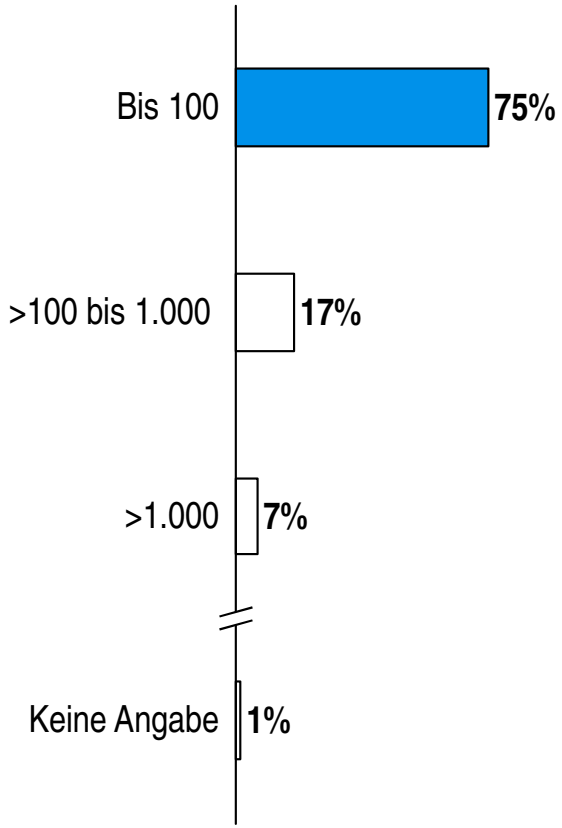
1) Inkl. technischer Großhandel 2) Inkl. Automotive, Pharma, Healthcare & Chemie, Agrar und Ernährung

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels,* Roland Berger

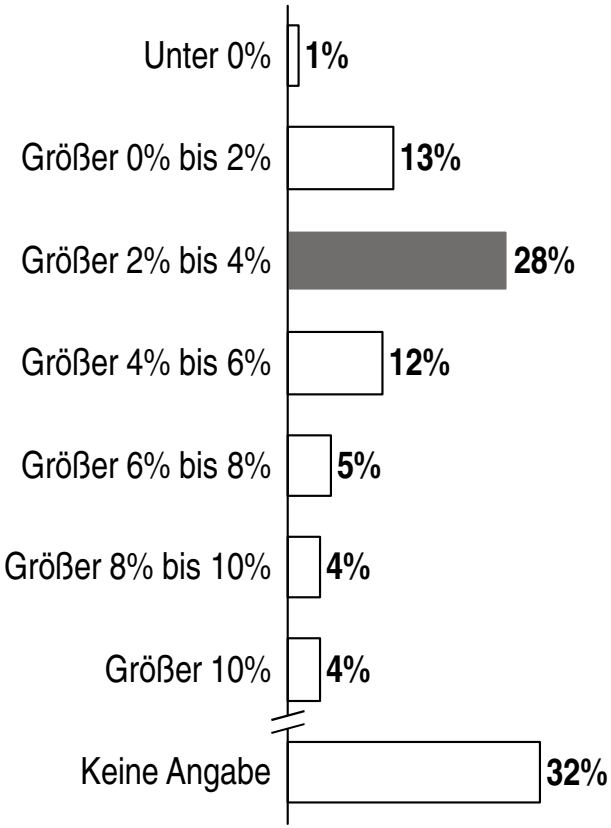
Dreiviertel der süddeutschen Großhändler mit einem Jahresumsatz bis 100 Mio. EUR – Jeder Vierte erzielt eine EBIT-Marge von 2%-4%

Teilnehmer nach Umsatz, EBIT und Anzahl der Mitarbeiter (Süddeutschland)

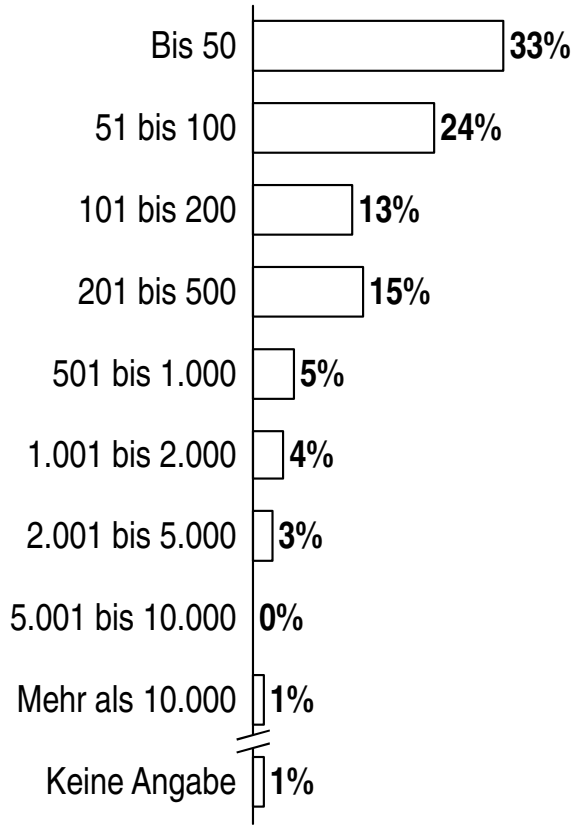
Jahresumsatz [EUR Mio.]



EBIT [%]



Anzahl Mitarbeiter



Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

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

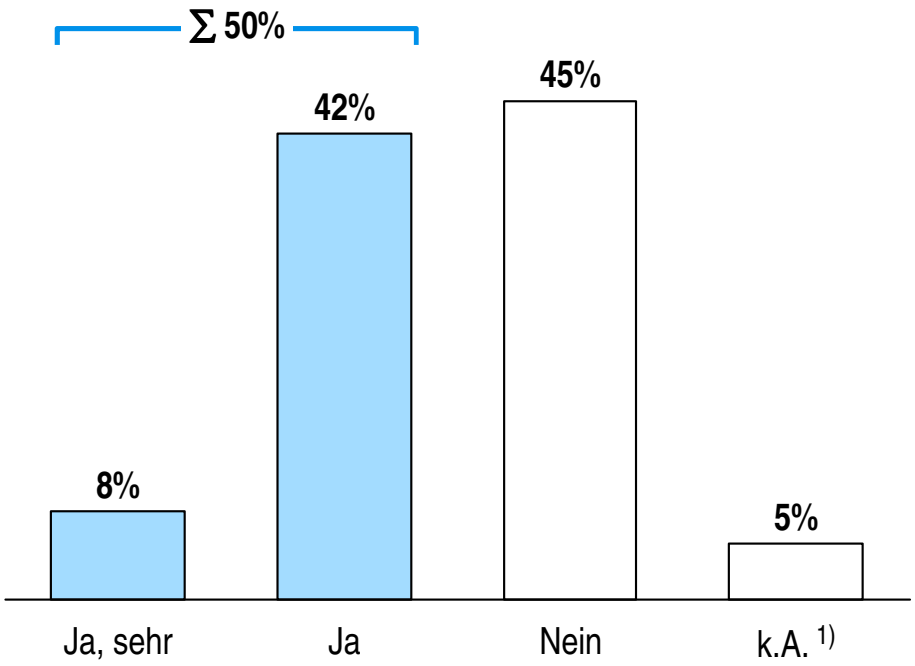
12. Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens durch Digitalisierung verändert?
13. Wie hat sich die EBIT-Marge Ihres Unternehmens durch Digitalisierung verändert?

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels,* Roland Berger

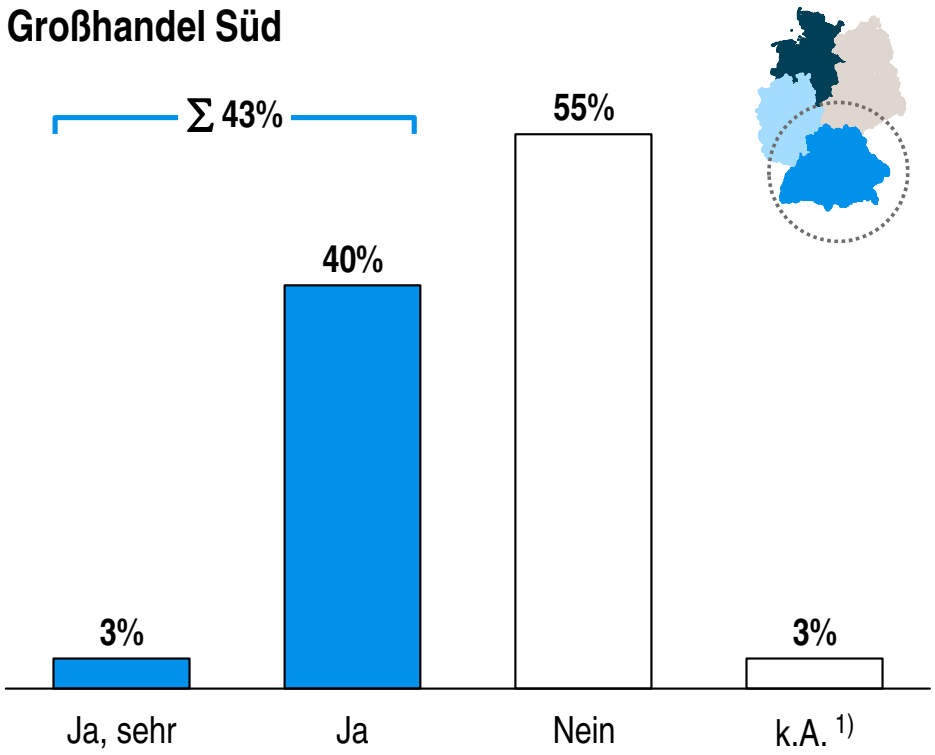
Der Großhandel in Süddeutschland sieht sich durch Unternehmen aus anderen Branchen weniger bedroht als der Durchschnitt

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



Großhandel Süd



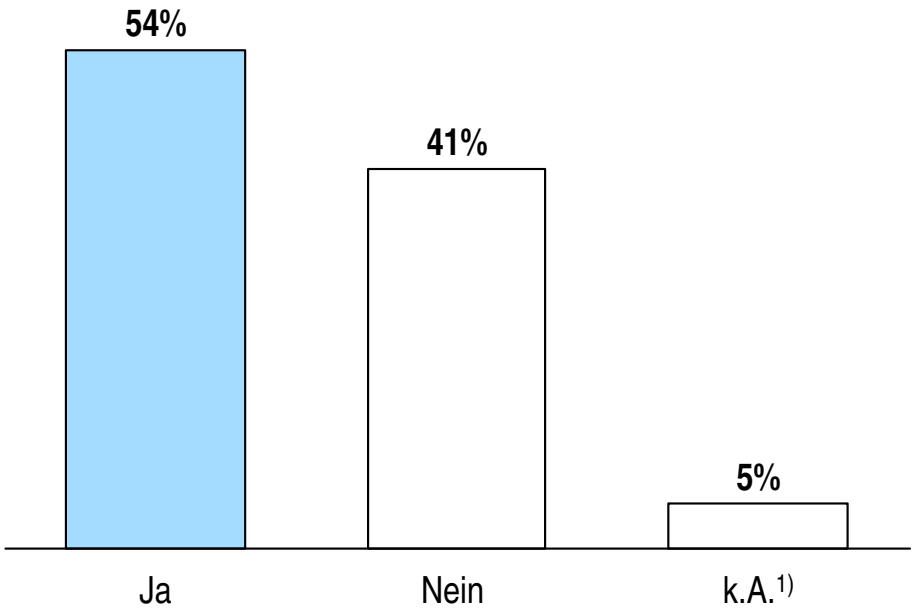
1) Keine Angabe

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

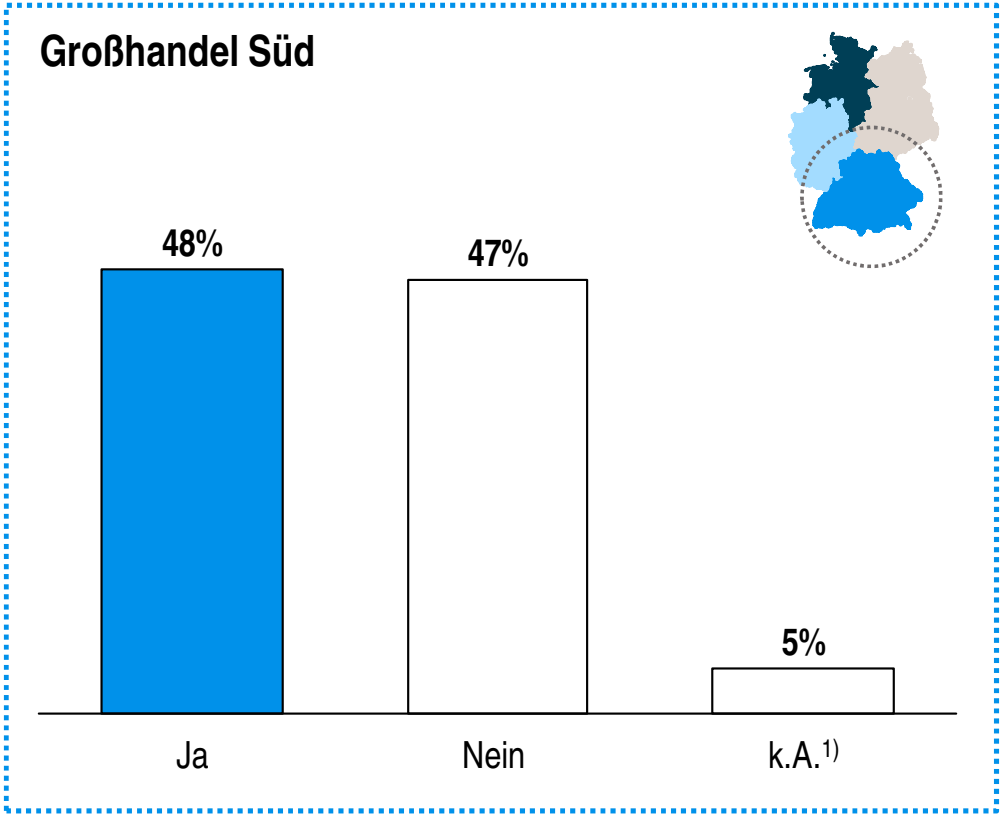
Jeder zweite Großhändler im süddeutschen Raum sieht sein Geschäftsmodell durch digitale Plattformen bedroht

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

Großhandel Gesamt



Großhandel Süd



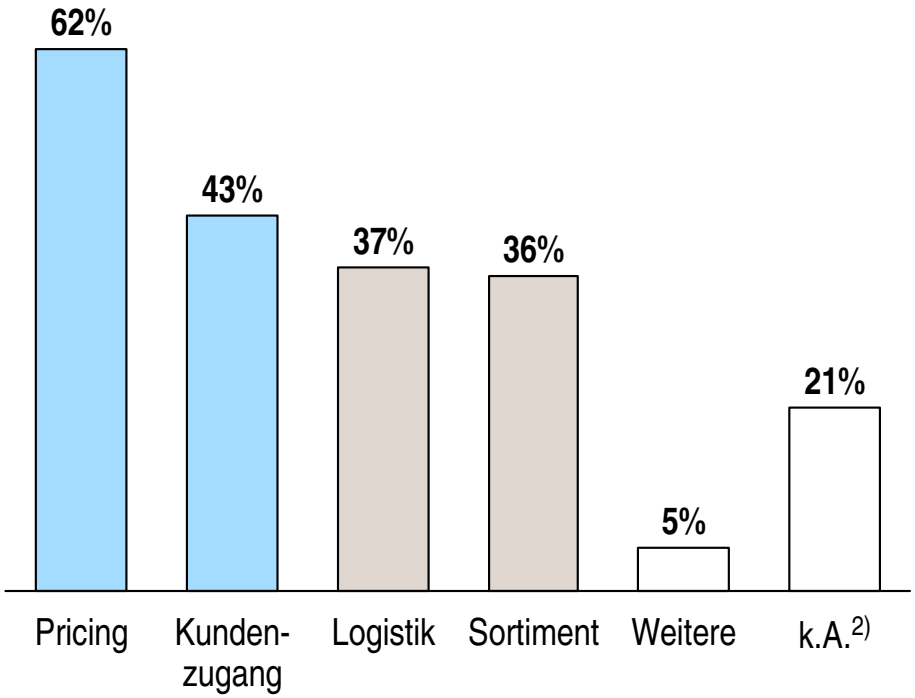
1) Keine Angabe

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

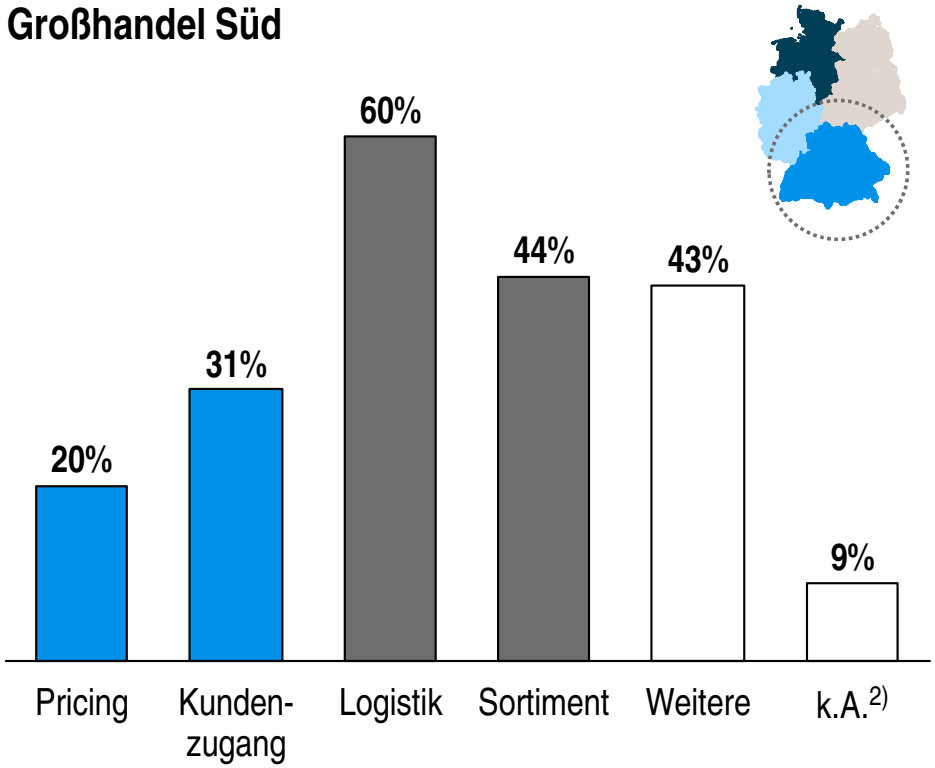
Süddeutsche Teilnehmer nehmen v.a. Logistik- und Sortimentskompetenz als Konkurrenz wahr – Pricing und Kundenzugang nachgelagert

Frage 3: In welcher Hinsicht betrachten Sie diese Plattformen als Konkurrenz?[1)]

Großhandel Gesamt



Großhandel Süd



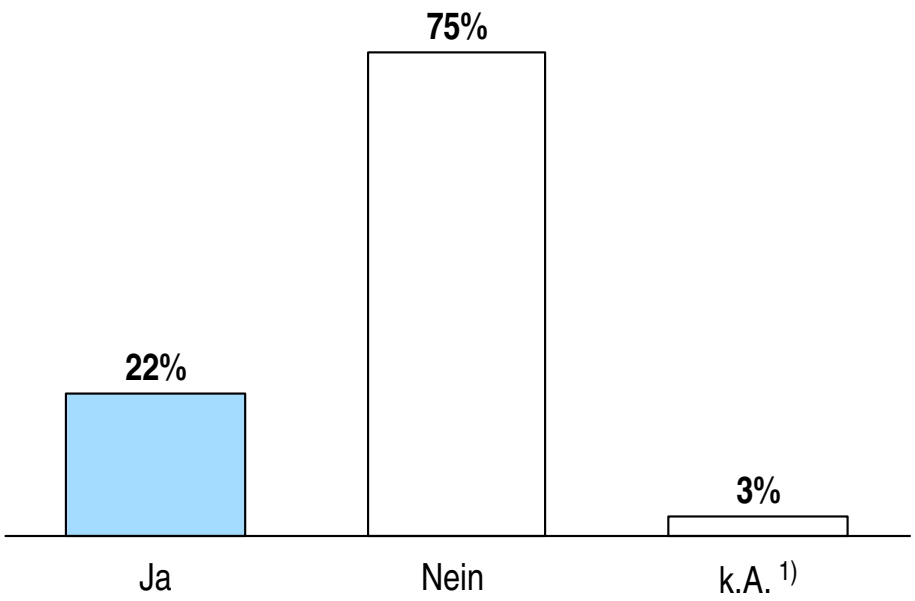
1) Mehrfachnennung möglich 2) Keine Angabe

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

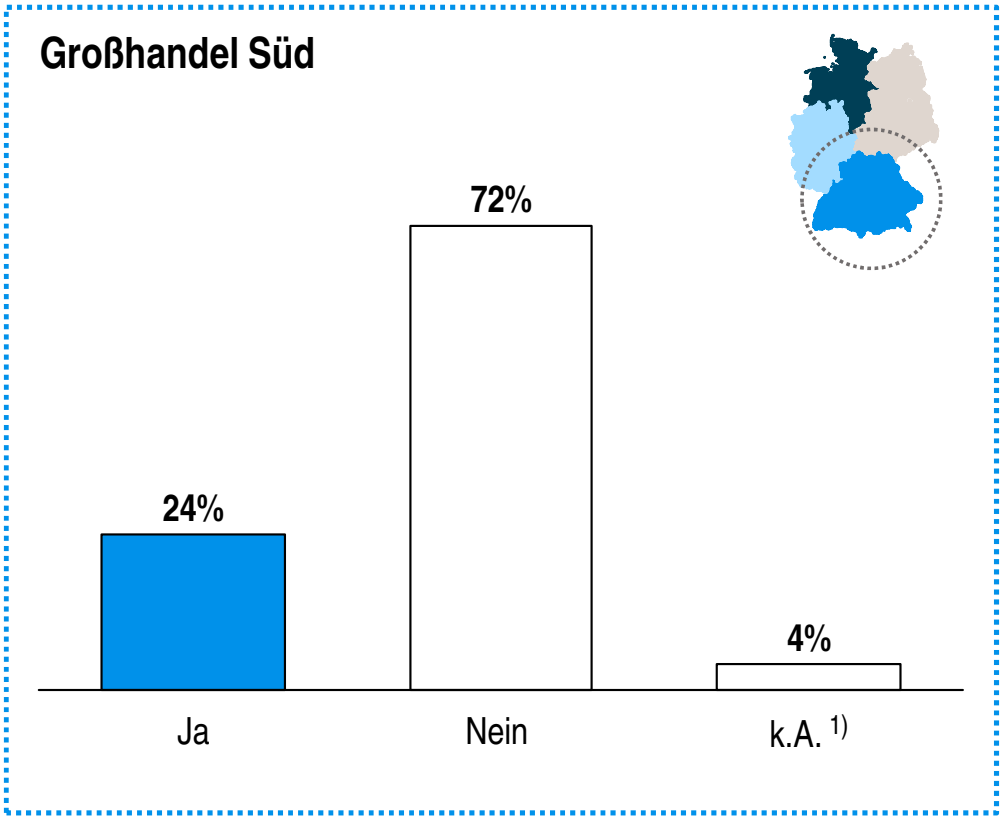
Jeder vierte süddeutsche Großhändler greift auf digitale Plattformen als Vertriebskanal zurück

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

Großhandel Gesamt



Großhandel Süd

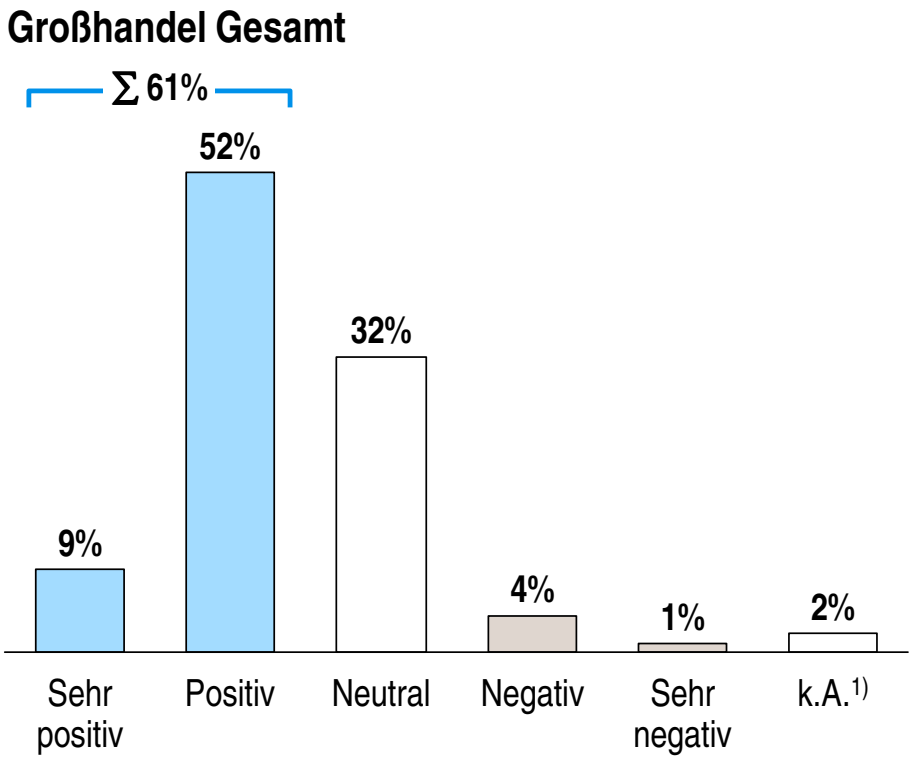


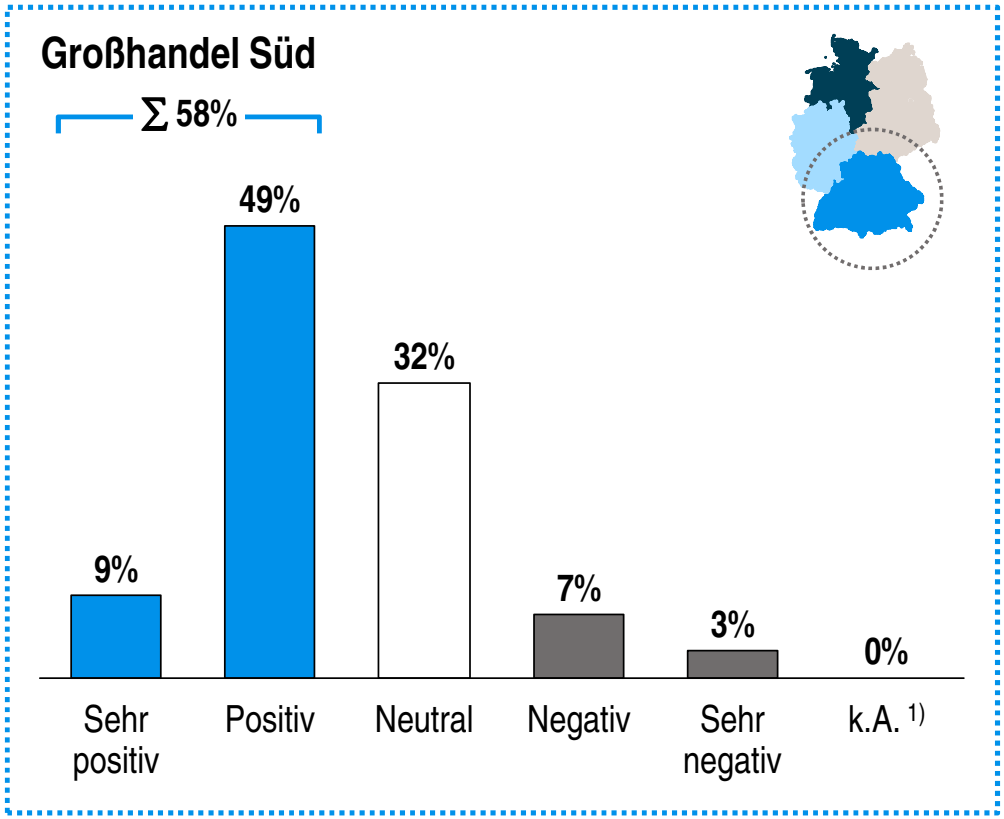
1) Keine Angabe

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

58% der Teilnehmer sehen eine positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Digitalisierung

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





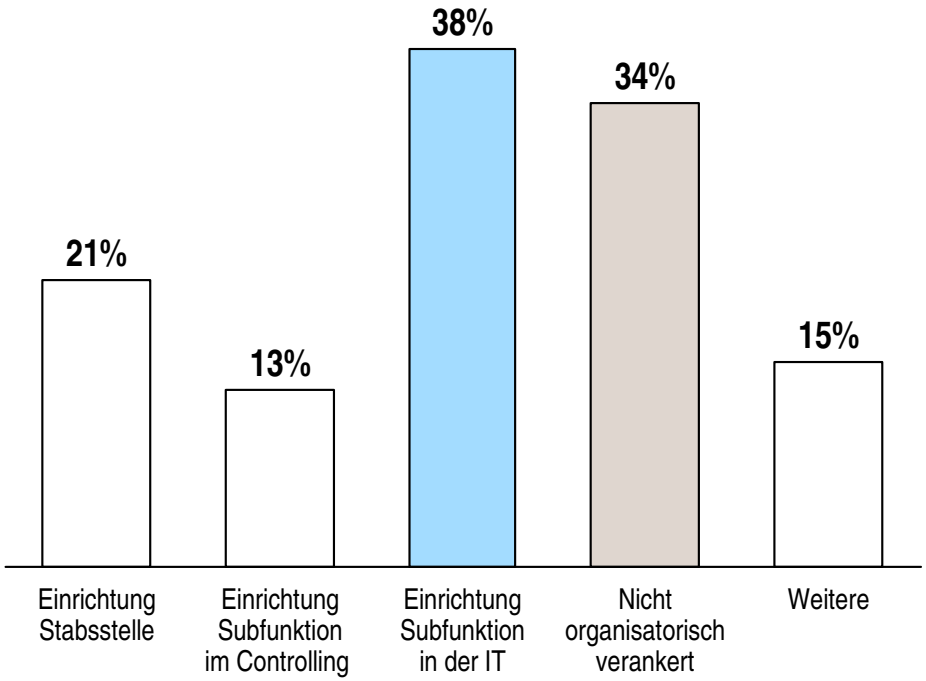
1) Keine Angabe

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

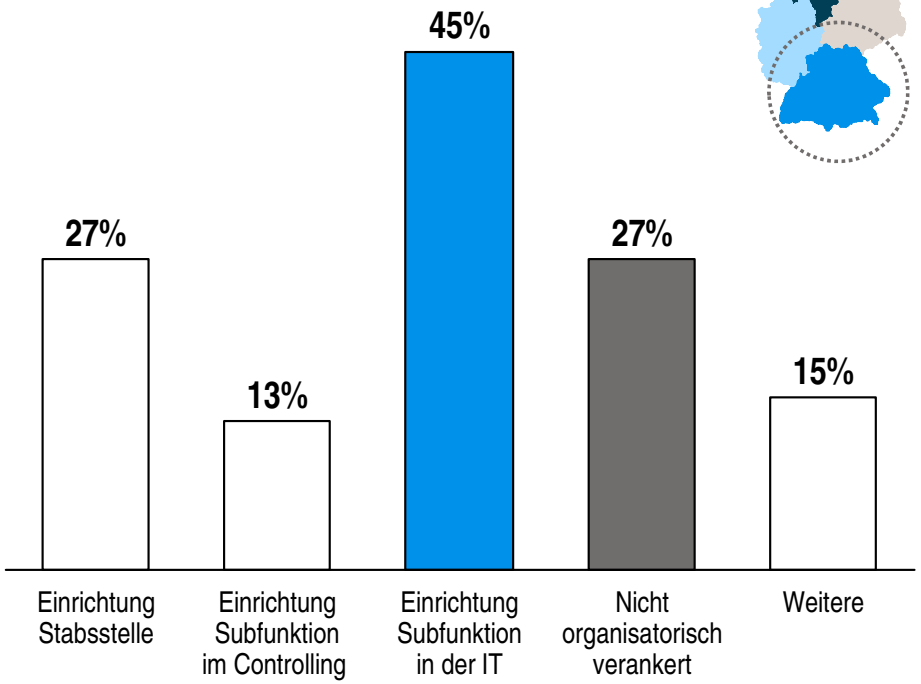
Umsetzung der Digitalisierung erfolgt primär durch die IT mit 45% der Teilnehmer – 27% haben bisher keine organisatorische Verankerung

Frage 6: Wie wurde das Thema Digitalisierung in Ihrem Unternehmen bislang umgesetzt?[1)]

Großhandel Gesamt



Großhandel Süd



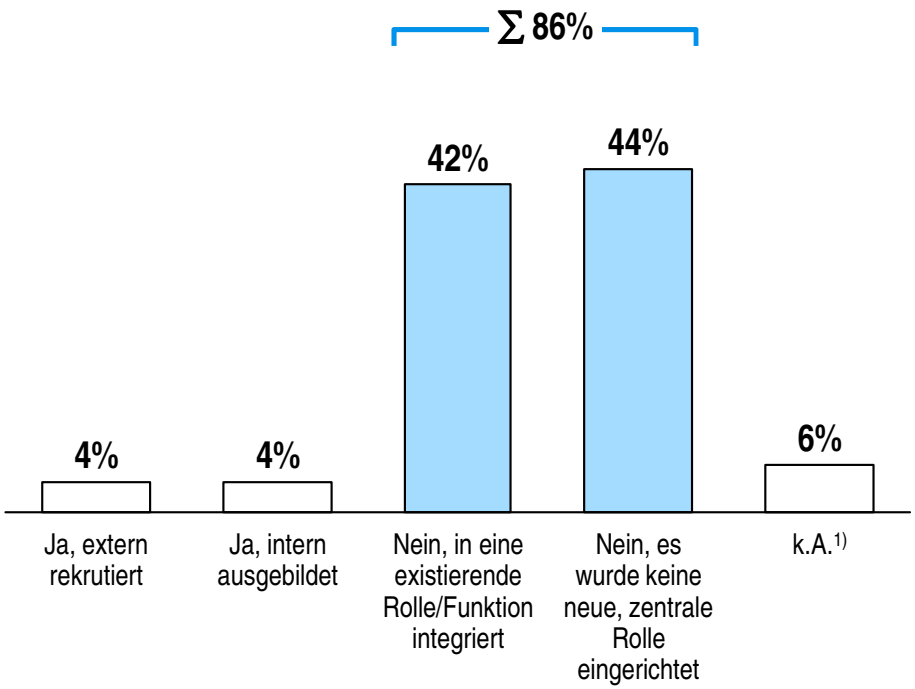
1) Mehrfachnennung möglich

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

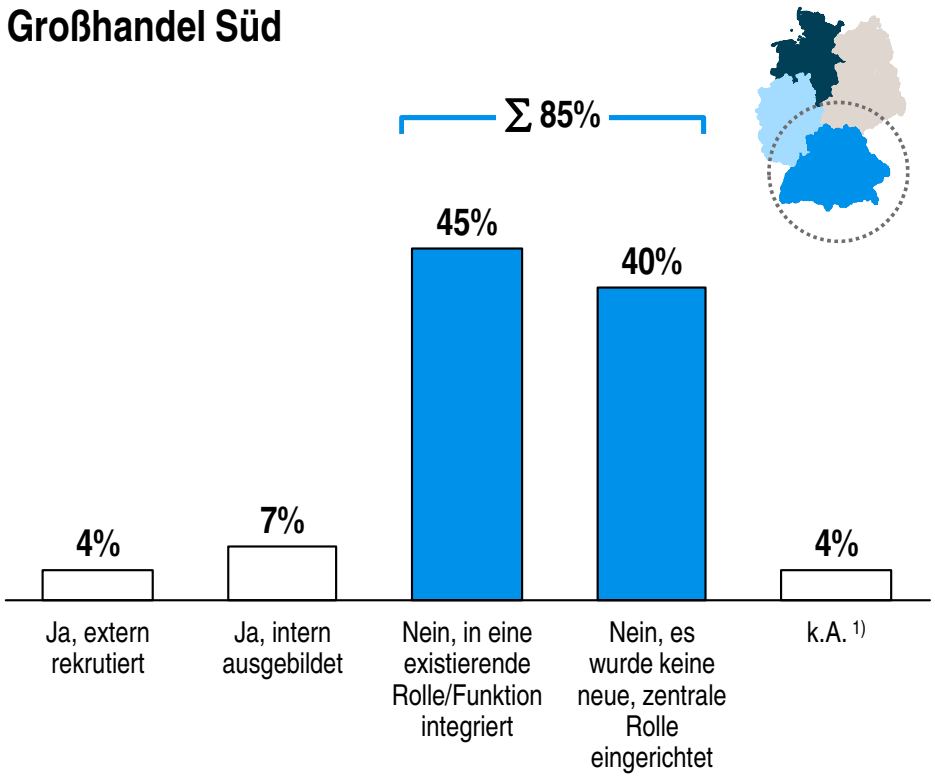
Mehrheitlich wurde keine neue Rolle – wie die eines Chief Digital Officers – für die Digitalisierung eingerichtet

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

Großhandel Gesamt



Großhandel Süd



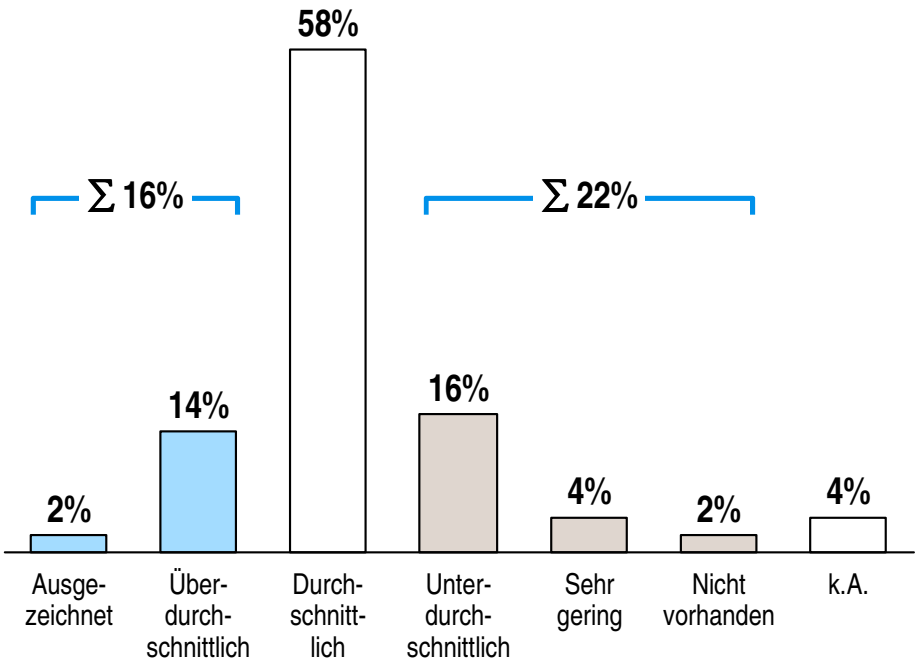
1) Keine Angabe

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels,* Roland Berger

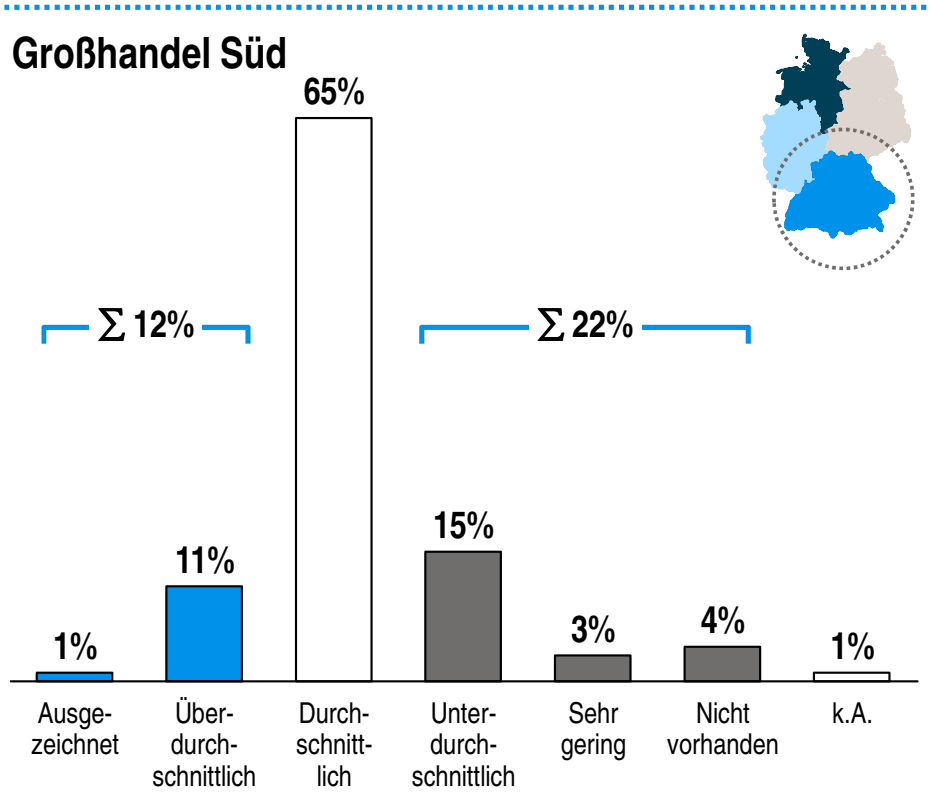
Nur 12% schätzen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter als überdurchschnittlich ein – 22% als unterdurchschnittlich

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

Großhandel Gesamt



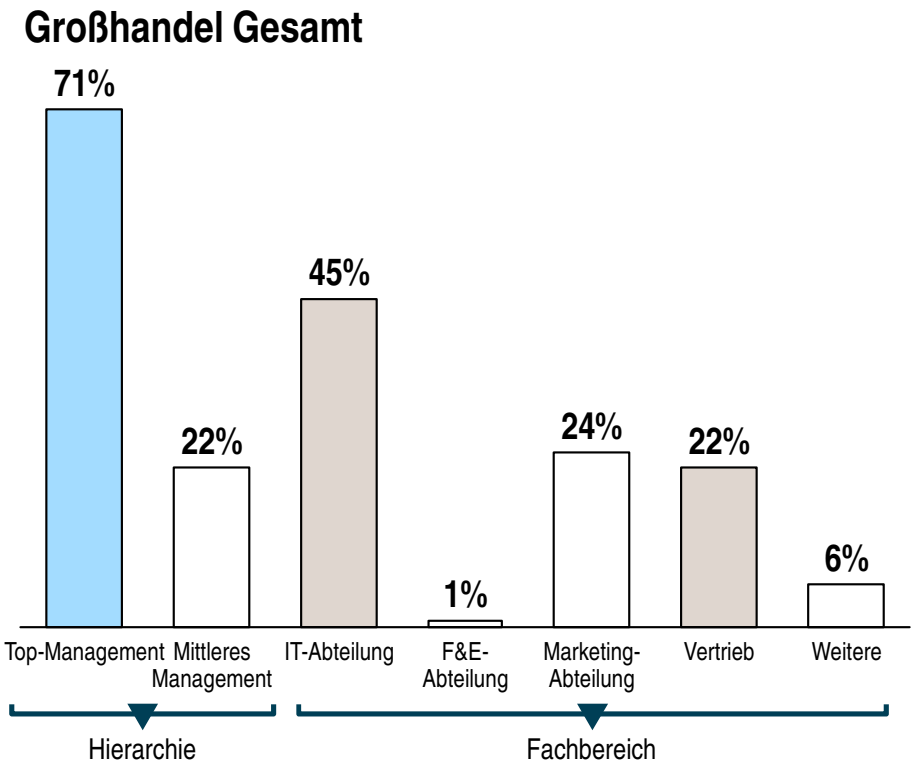
Großhandel Süd

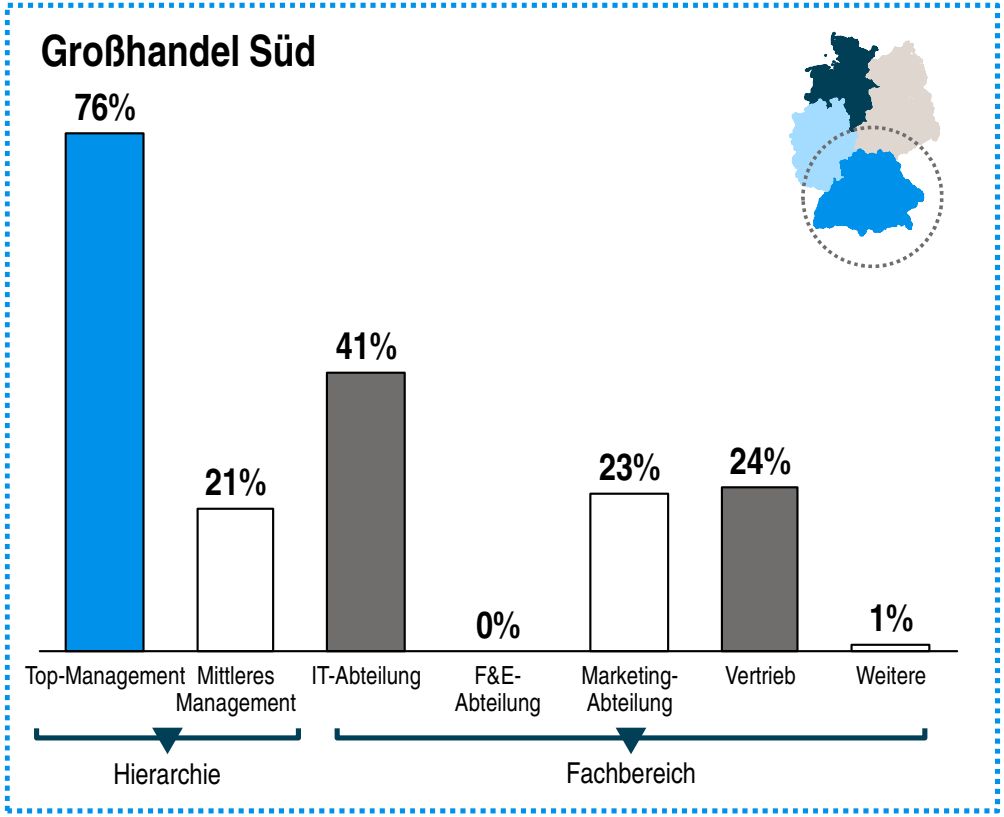


Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

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?[1)]





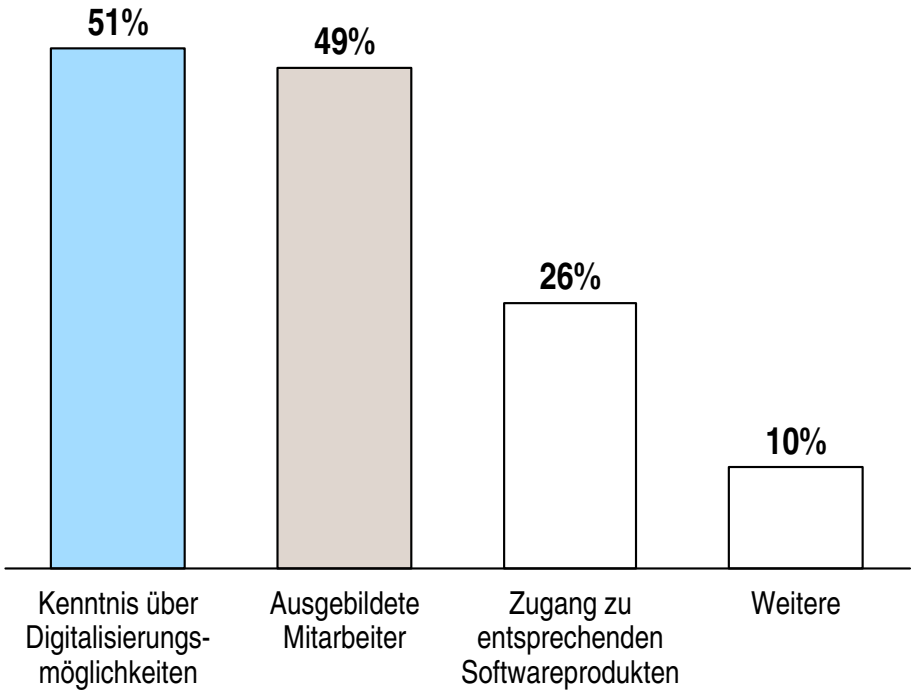
1) Mehrfachnennung möglich

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

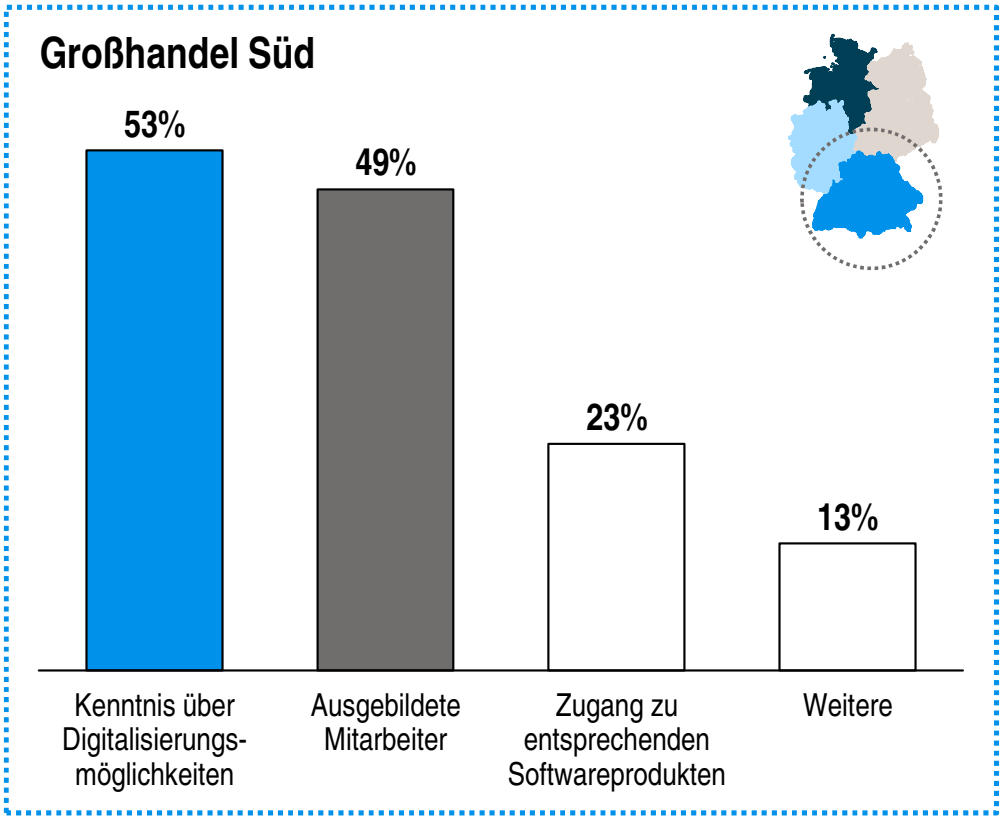
Bedarf besteht im Wesentlichen an Kenntnissen über Digitalisierungsmöglichkeiten und ausgebildeten Mitarbeitern

Frage 10: Welche Fähigkeiten fehlen Ihrem Unternehmen, um mit der Digitalisierung zukünftig Schritt zu halten?[1)]

Großhandel Gesamt



Großhandel Süd



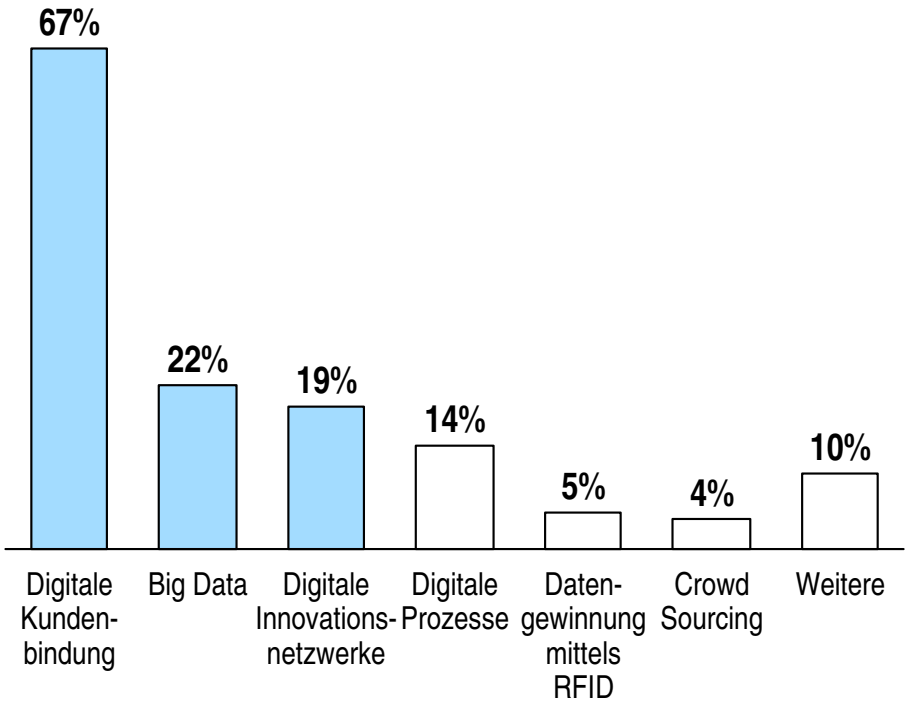
1) Mehrfachnennung möglich

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

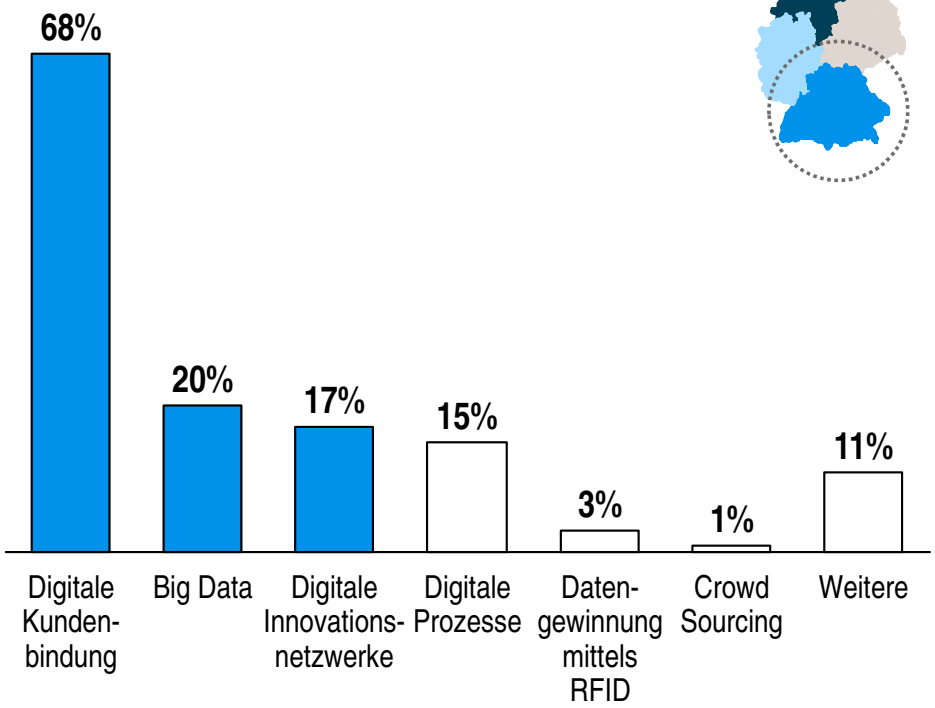
Digitale Kundenbindung wird als zentrale Initiative eingestuft, gefolgt von Big Data und digitalen Innovationsnetzwerken

Frage 11: Welche Initiativen zur Digitalisierung werden derzeit in Ihrem Unternehmen vorangetrieben?[1)]

Großhandel Gesamt



Großhandel Süd

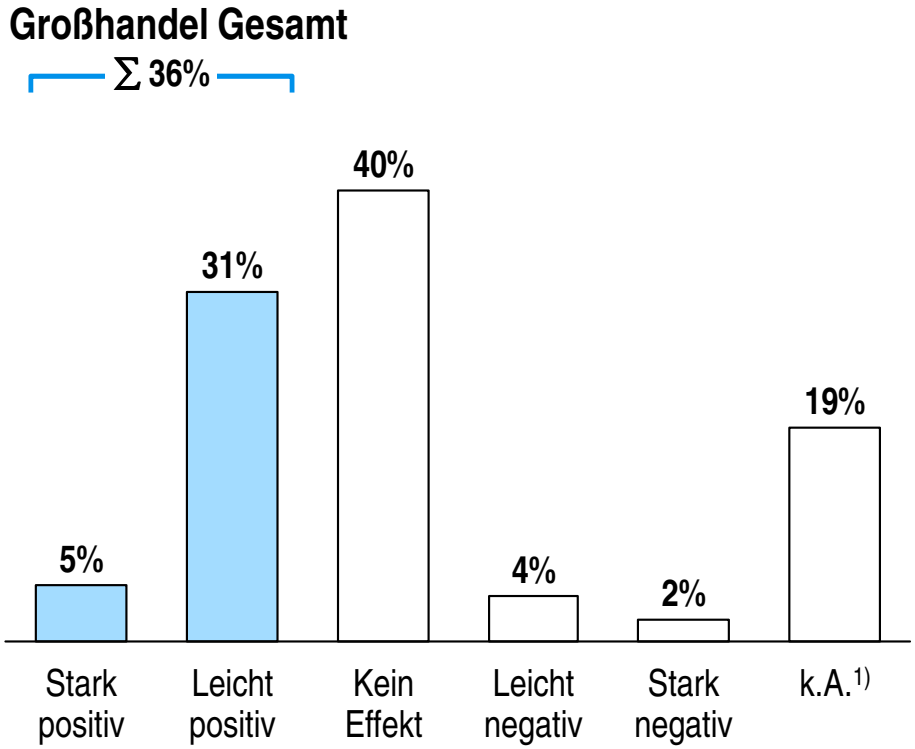


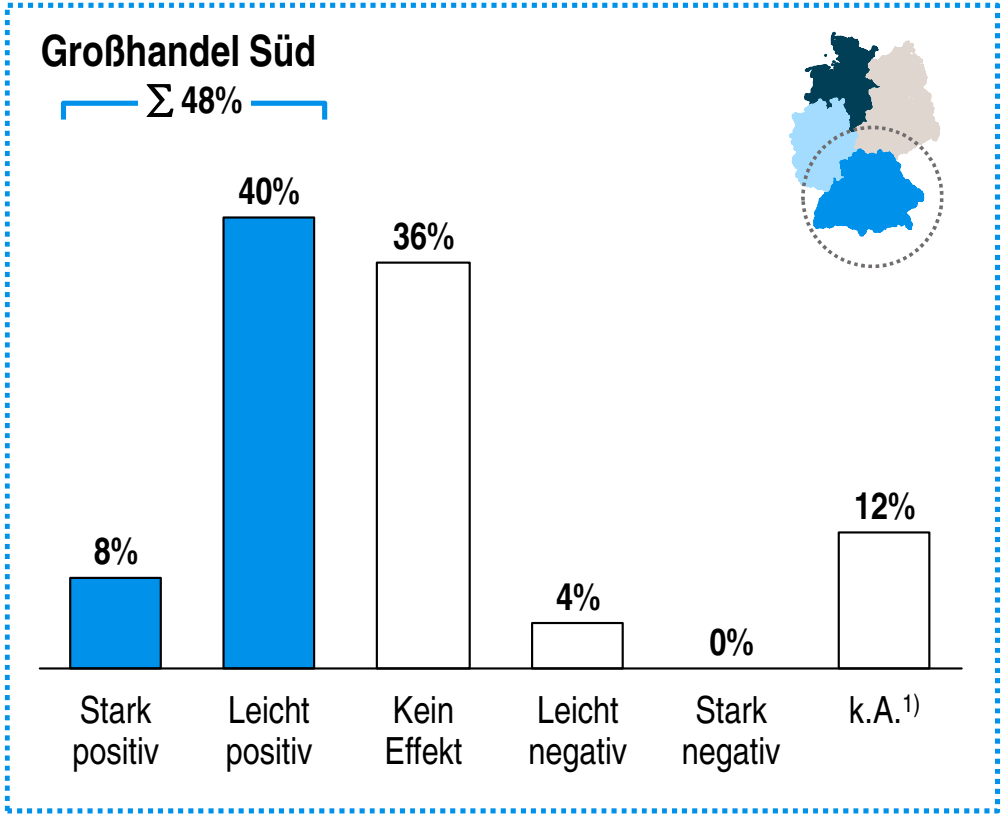
1) Mehrfachnennung möglich

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

In Süddeutschland konnte rd. jeder zweite Teilnehmer den Umsatz durch Digitalisierung steigern – Im Vergleich überdurchschnittlich

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



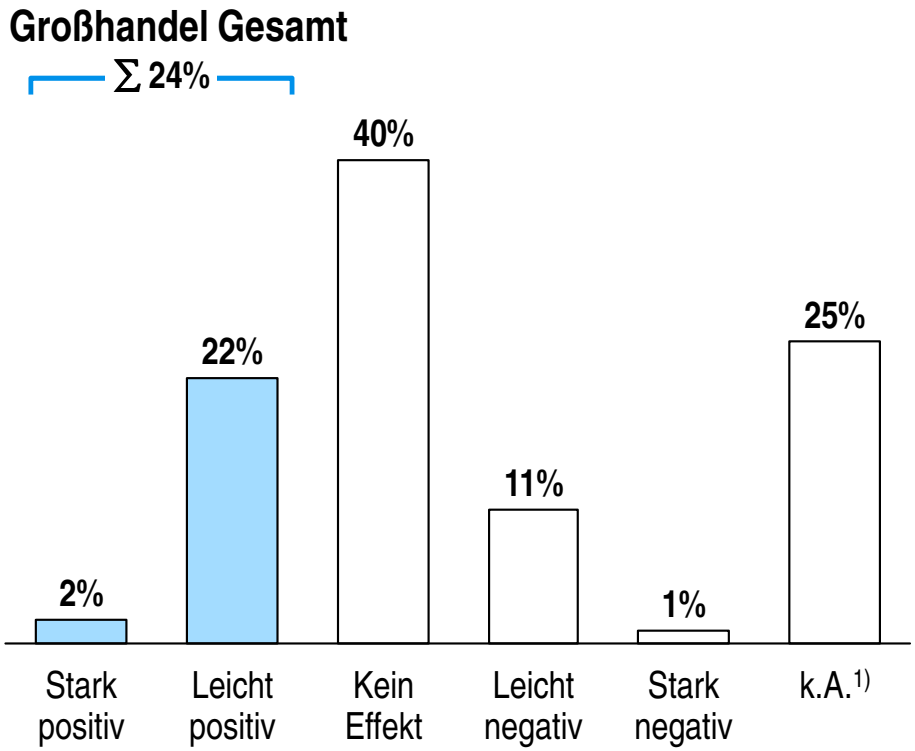


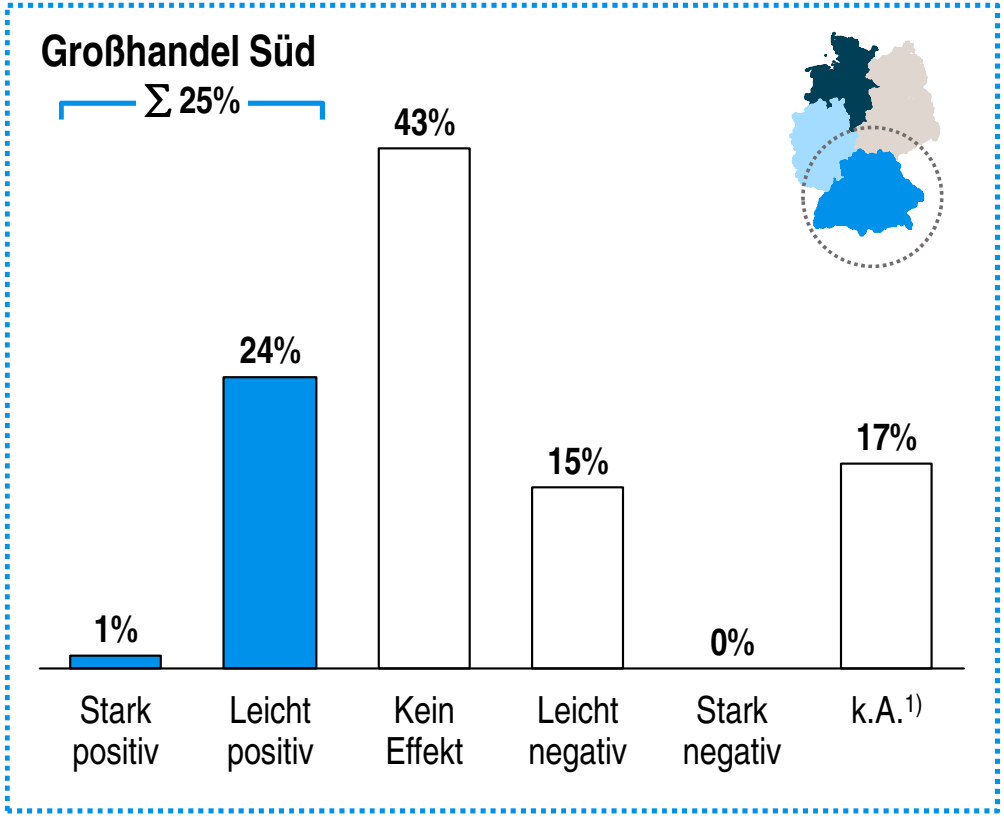
1) Keine Angabe

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

Jeder vierte süddeutsche Großhändler kann einen positiven Effekt auf die EBIT-Marge (Profitabilität) verzeichnen

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





1) Keine Angabe

Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

Mitarbeiter süddeutscher Großhändler sind positiv gegenüber der Digitalisierung eingestellt, jedoch fehlen Kompetenzen

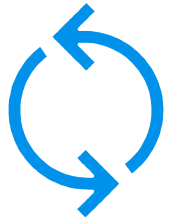
Schlüsselergebnisse Süddeutschland

Digitale Plattformen

> In Süddeutschland ansässige Großhändler sehen ihr **Geschäftsmodell unterdurchschnittlich von digitalen Plattformen** sowie **Unternehmen anderer Branchen bedroht – Jeder vierte** nutzt **digitale Plattformen selbst** als **Vertriebskanal**
> In den Bereichen **Logistik (60%)**, **Sortiment (44%)** und **Kundenzugang (31%)** sehen süddeutsche Großhändler die **größten Herausforderungen** durch **digitale Plattformen**

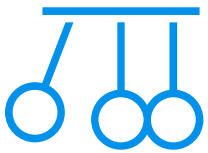
Umsetzung Digitalisierung

> Digitalisierung ein ist **Top-Management Thema (76%)** – **Fachlich** erfolgt die Umsetzung zumeist durch die **IT-Abteilung (41%) – Vertrieb** wird nur **selten** eingebunden (**24%**)
> **Mitarbeiter** stehen der **Digitalisierung positiv** gegenüber – Jedoch nur **12%** der **Vorgesetzten** schätzen die **Kompetenzen ihrer Mitarbeiter** in Bezug auf die Digitalisierung **überdurchschnittlich** ein, jedoch **22%** als **unterdurchschnittlich**



Auswirkungen Digitalisierung

> **Rd. jeder zweite Großhändler** im Süden konnte seinen **Umsatz** durch die Digitalisierung **steigern**
> **Jeder vierte** süddeutsche Großhändler sieht einen **positiven Effekt** auf die **EBIT-Marge (Profitabilität)** durch die Digitalisierung



Quelle: BGA-Roland Berger Studie *Digitale Transformation des Großhandels*, Roland Berger

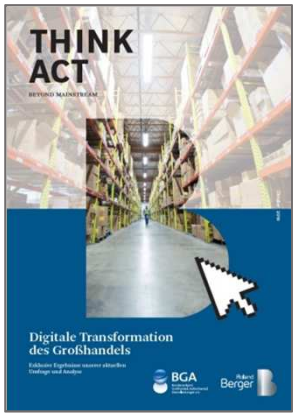
Dr. Patrick Heinemann
Principal, Roland Berger

Mobil: +49 160 744-7321
E-Mail: patrick.heinemann@rolandberger.com

André Schwarz
Stellv. Hauptgeschäftsführer, BGA

Mobil: +49 30 59 00 99-520
E-Mail: 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 oder gerne direkt von uns. Wir freuen uns von Ihnen zu hören!



Roland
Berger