

## Großhandel gewinnt mit Servicefunktionen an Profil

23

Josef Lachner

**Die Unternehmen des Großhandels sind in die Warendistribution zahlreicher Branchen eingeschaltet und gelten traditionell als wichtige Funktionsträger für die Beschaffung und den Absatz von Waren. Im Zuge des anhaltenden Strukturwandels haben die Unternehmen ihre Funktionen sukzessive den Anforderungen der Marktpartner angepasst. Heute nehmen sie vielfältige Serviceaufgaben wahr, mit denen sie ihren Vertriebsweg stärken und dazu beitragen, dass sich sowohl die Partner auf der Lieferanten- wie auf der Abnehmerseite mit ihren jeweiligen Produkt- und Leistungsangeboten besser am Markt präsentieren können.**

### Intermediäre Stellung des Großhandels

Der Großhandel agiert als Bindeglied zwischen den Unternehmen der verschiedenen Wirtschaftsstufen. Für seine Lieferanten stellt er den Zugang zu den Absatzmärkten sicher und für seine Kunden die Beschaffung der gewünschten Produkte. Dazu ist die Kenntnis der Beschaffungs- und Absatzmärkte erforderlich sowie das Instrumentarium, diese zu erschließen (z.B. Marketing, Logistik). Die Unternehmen der Großhandelsstufe werden in Produktionsverbindungshändler und Konsumgütergroßhändler unterschieden. Auf der Absatzseite stehen den Produktionsverbindungshändlern in erster Linie Betriebe des verarbeitenden Gewerbes und des Baugewerbes gegenüber, die mit Rohstoffen und Halbwaren zur Weiterverarbeitung beliefert werden. Mit Maschinen und anderen Ausrüstungsgegenständen werden darüber hinaus Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Einrichtungen bedient. Das Warenangebot des Konsumgütergroßhandels orientiert sich im Wesentlichen am Bedarf der privaten Haushalte. Seine Kunden sind vorwiegend die verschiedenen Angebotstypen des Einzelhandels. Speziell im Vertrieb von Nahrungs- und Genussmitteln gehören aber auch gastronomische Betriebe zu seinen wichtigsten Abnehmern.

Rund 108 000 Unternehmen waren der Umsatzsteuerstatistik zufolge im Jahr 2004 hauptsächlich mit Großhandelsfunktionen aktiv (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a). Nicht enthalten sind darin Handelsvermittler sowie Großhandelsunternehmen, die in erster Linie im Kfz-Bereich tätig sind. Die ausgewiesene Zahl umfasst

allerdings nicht nur Unternehmen des selbständigen Großhandels, sondern auch Einkaufsorganisationen des Einzelhandels (z.B. von Filialsystemen), Groß- und Einzelhandelskooperationen sowie Vertriebsorganisationen von Herstellern, soweit sie selbst umsatzsteuerpflichtig sind. Die Unternehmen des so abgegrenzten Großhandels haben im Jahr 2005 einen nominalen Umsatz von schätzungsweise 700 Mrd. € (ohne MwSt) erzielt. Laut der Jahrerhebung für das Jahr 2003 beschäftigten sie 1,17 Mill. Personen, davon waren etwa 235 000 Teilzeitbeschäftigte (vgl. Statistisches Bundesamt 2006b).

### Verschiedene Vertriebstypen

Traditionell praktiziert der Großhandel den physischen Vertrieb unter Einschaltung des Warenlagers. Im Lagergeschäft beschafft der Großhandel die Ware auf eigene Rechnung und nimmt sie auf Lager. Von dort aus werden die Kunden sukzessive beliefert. Die Lagerhaltung ermöglicht es den Großhandelsfirmen, ihren Kunden hohe Lieferfähigkeit zuzusichern. Das erlaubt es den Abnehmern wiederum, ihre eigenen Warenlager zu verringern. Soweit der Großhändler in der Lage ist, »just in time« zu liefern, kann der Empfänger sogar vollkommen auf eigene Lagerhaltung verzichten. Das Großhandelsunternehmen trägt damit das Entwertungsrisiko, beispielsweise durch Verderb oder technischen Fortschritt. Bei saisonaler Produktion bzw. Erzeugung dient das Lager als Puffer. Im Rahmen des Streckengeschäfts erfolgt die Belieferung der Kunden, ohne die Waren im Großhandelsbetrieb zwischenzulagern. Beim Abholgroßhandel, einem weiteren Geschäftstyp des Großhandels, wird die Transportfunktion

durch den Kunden wahrgenommen. Dieser Vertriebstyp wird insbesondere in Produktmärkten praktiziert, die durch eine Vielzahl kleinbetrieblicher Abnehmer gekennzeichnet sind. Diese Vertriebsform spielt im Konsumgüterhandel speziell im Geschäft mit kleinen ungebundenen Betrieben des stationären Einzelhandels (z.B. Kioske), Unternehmen des Gastgewerbes, Betrieben des Nahrungsmittelgewerbes, Kleingewerbetreibenden und Großverbrauchern eine Rolle. Der C&C-Großhandel bietet ihnen die Möglichkeit, rasch auf kurzfristig auftretende Nachfrage zu reagieren.

### **Mit Serviceangeboten wird die Warennachfrage angeregt**

Der Binnengroßhandel bietet zahlreichen in- und ausländischen Herstellern den Zugang zu Kunden auf dem heimischen Markt. Um sich auf der Großhandelsstufe behaupten zu können, ist der selbständige Großhandel gezwungen, seinen Kunden sowie seinen Lieferanten ein spezifisches Leistungsspektrum zu bieten. Dabei nimmt er als intermediärer Dienstleister neben Basisaktivitäten, zu denen Beschaffung und Lagerhaltung gehören, vermehrt auch Marketing und Servicefunktionen wahr und beflügelt damit das Warengeschäft. Der Großhandel entwickelt sich vom Anbieter von Produkten zum Anbieter von Lösungen. Im Rahmen der Absatzförderung konzipiert er in enger Zusammenarbeit mit den Herstellern sowie seinen Kunden auf der Einzelhandelsebene Maßnahmen, mit denen die Produkte auf dem Absatzmarkt präsentiert werden sollen. Hierbei agiert der Großhandel als Kommunikator zwischen der Lieferanten- und der Abnehmerseite. Aufgrund seiner Kenntnis regionaler und nationaler Märkte ist er außerdem dazu prädestiniert, ausländische Märkte zu erschließen. Vom Großhandel wird erwartet, dass er prozessoptimale Ansätze von der Logistik bis zur Rechnungsabwicklung erarbeitet und sie seinen Kunden offeriert (Schnittstellen-Management).

### **Anforderungen an die warenwirtschaftliche Kompetenz nehmen zu**

Von wesentlicher Bedeutung für die Einschaltung von Großhandelsunternehmen in die Distributionsprozesse der Hersteller ist ihre warenwirtschaftliche Kompetenz. Zum Teil haben die Großhandelsunternehmen die Durchführung dieser Funktionen je nach Sparte vollständig oder teilweise an spezialisierte Logistikpartner ausgelagert (vgl. Müller-Hagedorn 2005). Mit den externen Logistikern pflegen sie eine intensive Zusammenarbeit. Vielfach nehmen die Großhändler die mit der Warenwirtschaft zusammenhängenden Aufgaben aber auch selbst wahr. In einzelnen Branchen gehören Logistikfunktionen sogar zu den Kernaufgaben des Großhandels, beispielsweise im Pharmabereich. Soweit die Großhandelsunternehmen die Logistik in eigener Regie betrei-

ben, haben sie ihr Dienstleistungsspektrum häufig ausgeweitet (z.B. Verpacken und Sortieren von Waren); teilweise agieren sie auch als Koordinator für die gesamte Lieferkette (Supply-Chain-Management) (vgl. Müller-Hagedorn und Toporowski 1999). Aufgrund ihrer Spezialisierung auf bestimmte Produkte bzw. Absatzregionen haben mittelständische Großhandelsunternehmen bei der Erfüllung der Logistikfunktionen Wettbewerbsvorteile, da sie im Vergleich zu den großen Anbietern flexibler auf Kundenwünsche reagieren können.

Innerhalb des Konsumgütergroßhandels sind die Anforderungen an die Leistungen der Logistik im Lebensmittelbereich besonders hoch. Die gestiegene Marktmacht der großen Filialsysteme hat in dieser Handelssparte dazu geführt, dass die Systemführerschaft sukzessive von der Industrie zum Handel übergegangen ist. Neben dem Trockensortiment haben die führenden Lebensmittelhändler die Logistikfunktionen zunehmend auch bei Tiefkühlkost, Frischwaren sowie Obst und Gemüse in Eigenregie übernommen. Dabei wird eine enge Verzahnung der Beschaffungs- mit der Absatzlogistik angestrebt. Ziel ist es, die Lagerbestände möglichst gering zu halten. Zum Teil werden die Waren bei den Herstellern abgeholt und über Zentrallager distribuiert. Die Bündelung durch das Zentrallager und die bedarfsgerechte Belieferung kann zu einer Verringerung der Lagerfläche in den einzelnen Großhandelsbetrieben führen. Die Vorkommissionierung der Ware durch den Lieferanten ermöglicht es, dass die Ware direkt vom Eingang des Handelslagers in die Ausgangszone für die jeweiligen Märkte verbracht werden kann. Dadurch beschleunigt sich der Warendurchlauf.

Mit recht komplexen Funktions- und Leistungsbündeln haben es auch die Großhandelsunternehmen in einzelnen Bereichen des Produktionsverbindungshandels zu tun. So reicht es im Handel mit Kraftfahrzeug-Ersatzteilen nicht aus, Ersatzteile vorzuhalten. Technische Neuerungen im Fahrzeug durch vermehrte Nutzung der Elektronik, vor allem aber die Ablösung der mechanischen Reparatur durch die elektronische Fahrzeugdiagnose und -instandsetzung tragen dazu bei, dass der Großhandel vom Warenlieferanten zum Übermittler technischer Informationen wird, die für die Reparatur am Fahrzeug unabdingbar sind. Um diesen Anforderungen nachzukommen, organisiert der Großhandel für die Mitarbeiter seiner Werkstattkunden auch Schulungsveranstaltungen und berät über elektronische Datenverarbeitung. Spezifische Funktionen werden auch von den nahezu ausschließlich mittelständischen Unternehmen des technischen Handels verlangt. Die Unternehmen, die ihre Warensortimente auf Bereiche wie Feststoff-Dichtungsmaterial, Antriebstechnik oder technische Kunststoffwaren konzentrieren, bedienen ihre Kunden außer mit industriell gefertigten auch mit maßgenauen Produkten, die sie zum Teil selbst herstellen.

### Hoher Wettbewerbsdruck

Auf der Großhandelsstufe steht der selbständige Großhandel mit verschiedenen Firmen im Wettbewerb. Neben selbständigen Großhandelsfirmen sind als wichtige potentielle Wettbewerber die Vertriebsorganisationen namhafter Hersteller präsent (vgl. Zentes und Neidhart 2006). Vor allem zu Großkunden pflegen die Hersteller den direkten Kontakt (Key-Account-Manager). Auch Einkaufsorganisationen großer Einzelhandelsunternehmen sowie Zentralen von Kooperationsgruppen von Handwerksfirmen und mittelständischen Einzelhändlern sind auf der Großhandelsstufe aktiv. Außerdem sind hier Handelsvertreter tätig, die Waren im Namen und für Rechnung ihres Auftraggebers vertreiben. Teilweise bestehen zwischen den verschiedenen Unternehmen auf der Großhandelsstufe auch geschäftliche Beziehungen. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn Großhandelsunternehmen als nationale Importeure agieren und die Produkte an die regional distribuierenden Großhändler oder auch Einkaufsorganisationen von Filialsystemen im Einzelhandel weiter verkaufen. Vor allem Hersteller, deren Ziel es ist, möglichst viele Kundengruppen zu erreichen und die Absatzmöglichkeiten voll auszuschöpfen, schalten verschiedene Vertriebskanäle nebeneinander ein (Multi-Channel-Vertrieb).

Die betriebswirtschaftliche Stärkung des mittelständischen, meist regional agierenden Großhandels haben sich Kooperationen auf die Fahnen geschrieben. Ihr Ziel ist es, die häufig inhabergeführten Großhandelsfirmen im Wettbewerb mit den konzerngebundenen Handelsunternehmen zu unterstützen. Zum Teil verstehen sich die Kooperationen als Bindeglied zwischen den Mitgliedsfirmen und den Vertragslieferanten. Zwischen den Kooperationen bestehen zum Teil beträchtliche Unterschiede hinsichtlich Intensität und Umfang der Zusammenarbeit mit ihren Mitgliedsfirmen. Für Mitglieder, die sich in erster Linie als Kunden betrachten, agieren die Kooperationen hauptsächlich als Einkaufsverbund. Das bedeutet, dass die Zentrale in der Geschäftsbeziehung zum Mitgliedsunternehmen Funktionen wie die Warenlieferung, die Zentralregulierung und das Delkredere übernimmt. Im Rahmen eines Marketingverbundes bieten die Zentralen Sortimentsberatung, Marketing und Werbung sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Ein Teil der Kooperationen hat Handelsmarkensysteme aufgebaut, die es den Mitgliedern ermöglichen, eine Sonderstellung im Markt einzunehmen. In der Regel sind mit der Inanspruchnahme des Handelsmarkenprogramms zusätzliche Bedingungen an die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Mitgliedsunternehmen geknüpft. Eine weitere Intensivierung in der Zusammenarbeit setzt zuweilen die Nutzung an-

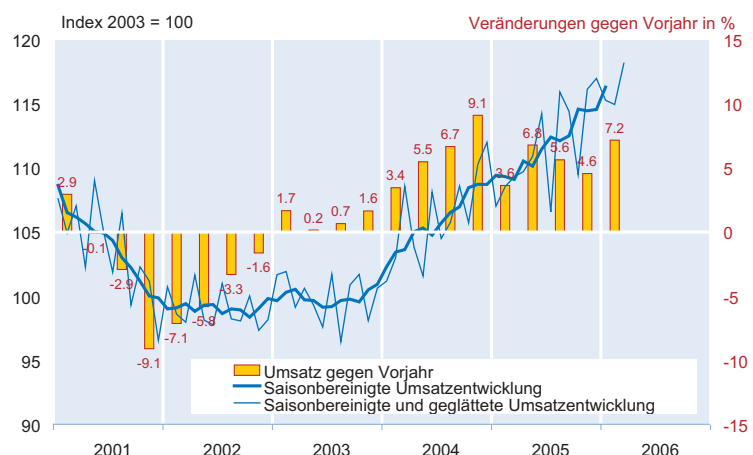
spruchsvoller Logistikdienstleistungen voraus. In den zurückliegenden Jahren haben Verbundgruppen vermehrt Mitglieder außerhalb Deutschlands akquiriert. Auch für die Zukunft werden im Auslandsengagement Wachstumspotentiale gesehen.

Insbesondere im Konsumgütergroßhandel sehen einige Großhandelsunternehmen Wachstumsmöglichkeiten durch vermehrten Warenabsatz im Ausland. Teilweise ist dafür die Präsenz vor Ort erforderlich. Durch die EU-Osterweiterung ergeben sich auch für mittelständische Unternehmen des Großhandels Chancen, das bisherige Absatzgebiet zu erweitern. Häufig sehen sich die Großhändler zu Auslandsengagements veranlasst, weil Kunden aus der Industrie (Produktionsverbundhändler) oder dem Einzelhandel (Konsumgütergroßhändler) Produktionsstätten bzw. Verkaufsstellen im Ausland einrichten, deren Belieferung der Großhandel übernehmen soll. Von besonderer Bedeutung für den Großhandel ist das Importgeschäft. Vor allem im Verbrauchs- und Gebrauchsgüterbereich werden deutsche Unternehmen zunehmend auch Produkte von Lieferanten aus den Beitrittsländern für den Absatz im Inland akquirieren. Die relativ günstige Lohnkostensituation versetzt deutsche Großhändler in die Lage, ihr bisheriges Sortiment durch preiswerte Importe aus diesen Ländern zu ergänzen. Speziell im Vertrieb von Produkten, die modischen oder technischen Veränderungen unterworfen sind, übernehmen die Großhandelsfirmen das Design und suchen geeignete Lieferanten.

### Konjunkturelle Besserung ...

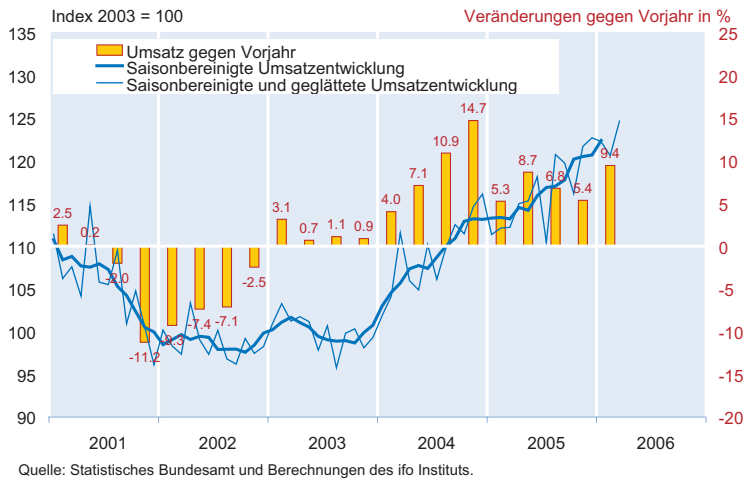
In den beiden zurückliegenden Jahren hat die Absatztätigkeit des Großhandels erheblich an Dynamik gewonnen (vgl. Abb. 1). Im Jahr 2005 war der Anstieg der nominalen Umsätze mit 5,2% allerdings nicht mehr ganz so stark ausgeprägt wie im Jahr davor (2004/2003: 6,2%). Die Zu-

Abb. 1  
Entwicklung der nominalen Umsätze im Großhandel



Quelle: Statistisches Bundesamt und Berechnungen des ifo Instituts.

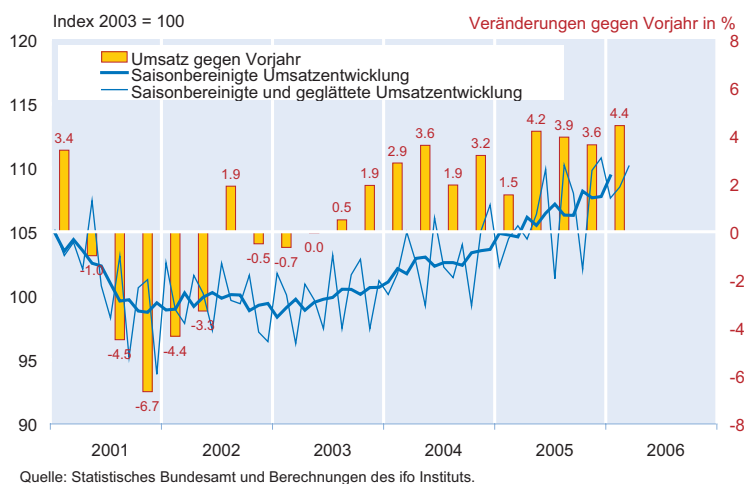
**Abb. 2**  
Entwicklung der nominalen Umsätze im Produktionsverbundhandel



nahme der nominalen Umsätze ist allerdings zum Teil auf gestiegene Preise zurückzuführen.

Innerhalb des Großhandels verzeichnete 2005 insbesondere der Produktionsverbundhandel eine Aufwärtsentwicklung (vgl. Abb. 2). Die Umsätze waren hier nominal um 6,5% höher als im Vorjahr. Preisbereinigt ergab sich ein reales Plus von 2,8%. Besonders stark stiegen die Verkaufspreise im Bereich Rohstoffe und Vorprodukte, zu dem auch der Großhandel mit festen Brennstoffen und Mineralölzeugnissen sowie der Großhandel mit Erzen, Eisen, Stahl, NE-Metallen und Halbzeug gehört. Eine weitere wichtige Sparte des Produktionsverbundhandels stellt der Großhandel mit Maschinen, Ausrüstungen und Zubehör dar. In diesem Bereich erhöhte sich die Nachfrage beträchtlich. Angesichts rückläufiger Verkaufspreise ergab das allerdings einen eher unterdurchschnittlichen Anstieg der nominalen Umsätze. Auch die

**Abb. 3**  
Entwicklung der nominalen Umsätze im Konsumgütergroßhandel



baunahen Großhandelssparten, die sich mit dem Vertrieb von Holz, Baustoffen, Anstrichmitteln und Sanitärkeramik sowie dem Installationsbedarf für Gas, Wasser und Heizung befassen, verzeichneten eine positive Entwicklung der nominalen Umsätze. Auch die preisbereinigten Umsatzdaten deuten darauf hin, dass sich diese Großhandelssparten von der schwachen Baukonjunktur abkoppeln konnten.

Weniger stark als im Produktionsverbundhandel waren die Auftriebskräfte im Konsumgütergroßhandel (vgl. Abb. 3). Die saisonbereinigte Entwicklung war zudem durch erhebliche Schwankungen gekennzeichnet. Insgesamt waren die Umsätze im Jahr 2005 nominal um 3,3 und real um 2,6% gestiegen. Den Daten zufolge ist es den Unternehmen gelungen, Preisanhebungen durchzusetzen.

Eine Differenzierung nach den wichtigsten Bereichen zeigt jedoch, dass lediglich der Großhandel mit Nahrungs- und Genussmitteln dazu in der Lage war. Die Unternehmen verzeichneten hier einen Umsatzzuwachs von nominal 3,4 und real 0,9%. Diskussionen um die Qualität von Nahrungsmitteln dürften manche Großhändler dazu angeregt haben, höhere Anforderungen an die Produktqualität sowie die Lieferkette zu stellen. Qualität und Rückverfolgbarkeit der Produkte sowie verbrauchsnahe Belieferung dürften zudem auch bei den Abnehmern aus dem Einzelhandel und der Gastronomie dazu beigetragen haben, höhere Preise zu akzeptieren.

**... hält weiter an**

Im ersten Quartal 2006 setzte sich die Aufwärtsentwicklung fort. Die Umsätze des Großhandels waren nominal um 7,2 und real um 4,4% höher als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Auch die im Rahmen des ifo Konjunkturtests erhobenen Daten lassen eine anhaltende Besserungstendenz erkennen. Die Firmen bewerteten ihre Geschäftslage vermehrt positiv, und hinsichtlich der weiteren Entwicklung waren ihre Erwartungen von Zuversicht geprägt. Der Produktionsverbundhandel, speziell der Großhandel mit Maschinen und Ausrüstungsgegenständen wird von der verstärkten Zunahme der Ausrüstungsinvestitionen profitieren. Die Wirtschaftsforschungsinstitute gingen in ihrem Frühjahrgutachten von einem Anstieg der realen Ausrüstungsinvestitionen um 5,5% aus (Arbeitsgemeinschaft deutscher Wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e.V. 2006). Die Bauinvestitionen werden sich dieser Prognose zufolge

ebenfalls erhöhen und die Entwicklung der bauaffinen Großhandelssparten positiv beeinflussen. Nicht nur der Wirtschaftsbau wird nach oben tendieren, auch die Kommunen als wichtigste Träger der öffentlichen Bauinvestitionen werden wieder verstärkt Bauvorhaben in Angriff nehmen. Im Wohnungsbau dürfte die zusätzliche Nachfrage, die sich aus der Diskussion um die Eigenheimzulage ergeben hat, noch nicht abgearbeitet sein. Zudem wird die geplante Mehrwertsteuererhöhung zum 1. Januar 2007 manchen Hauseigentümer veranlassen, Renovierungsarbeiten in das Jahr 2006 vorzuziehen. Für den gesamten Produktionsverbindungshandel ist für das Jahr 2006 von einem abermals deutlichen Umsatzzuwachs auszugehen. Auch für den Konsumgütergroßhandel ist mit einer Fortsetzung des Aufwärtstrends zu rechnen. Den Unternehmen dieses Bereichs ist es wohl in den zurückliegenden Jahren durch das Angebot verschiedener Dienstleistungen auch im Rahmen der Logistik gelungen, ihre Position innerhalb der Wertschöpfungskette zu festigen. Darüber hinaus werden Unternehmen des Produktionsverbindungshandels wie des Konsumgütergroßhandels von der steigenden Nachfrage inländischer Kunden nach importierten Waren und ausländischer Kunden nach deutschen Produkten profitieren.

## Literatur

- Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e.V. (2006), »Die Lage der Weltwirtschaft und der deutschen Wirtschaft im Frühjahr 2006«, *ifo Schnelldienst* 59(8), 3–60.
- Müller-Hagedorn, L. (2005), »Drei Herausforderungen für Großhandlungen«, *Trends & Analysen Großhandel* (3), 2.
- Müller-Hagedorn, L. und W. Toporowski (1999), »Distribution – Bindeglied zwischen Produktion und Konsumtion«, *DBW* 59, 90–103.
- Statistisches Bundesamt (2006a), *Umsatzsteuerstatistik 2004*, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2006b), *Jahreserhebung 2003* sowie Daten der Monatserhebungen, Wiesbaden.
- Zentes, J. und M. Neidhart (2006), »Wer nicht vertikalisiert, verliert!«, *Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing* (3), 30–34.