

Grosshandel: zentrale Scharnierfunktion im globalen Wirtschaftsgeschehen

In einem zweitägigen Expertenseminar haben sich ausgewiesene Fachexperten und Unternehmer mit Trends und Entwicklungen im Grosshandel auseinandergesetzt. Die Resultate finden sich im «UBS outlook – Grosshandel».

Daniel Kalt Der Handel ist in der Schweiz eine bedeutende volkswirtschaftliche Kraft. Mit einer Bruttowertschöpfung von rund 72 Milliarden Franken im Jahre 2008 übertrifft er den Maschinenbau oder die chemische Industrie. Knapp die Hälfte davon, 47 Prozent, steuert der Grosshandel bei – ein Wirtschaftszweig, der öffentlich wenig wahrgenommen wird. Abgesehen von einzelnen grossen, global vertretenen Schweizer Unternehmen ist der Grosshandel eher kleingewerblich strukturiert. Im Wesentlichen sind es zwei Gruppen von Unternehmen, die den Grosshandel bilden: einerseits der klassische Fachgrosshandel, gekennzeichnet durch ein breites und tiefes Warensortiment, andererseits Vertriebsgesellschaften, die meist als Töchter von Herstellerfirmen Funktionen des Grosshandels übernehmen. Der Grosshandel ist somit ein äusserst vielschichtiger Wirtschaftszweig, dessen einzelne Funktionen sich überlagern und teilweise schwer voneinander abzugrenzen sind.

Konjunktur und Technologie: die grossen Herausforderungen

Das momentan äusserst schwierige konjunkturelle Umfeld, die Forderung nach hoher Qualität bei niedrigem Preis, relativ bescheidene Margen und hartnäckige Konkurrenz – diesen Herausforderungen muss sich jedes Unternehmen stellen. Für den Grosshandel kommt noch etwas anderes hinzu: Sein Beitrag in der Wertschöpfungskette wird von verschiedener Seite immer wieder in Frage gestellt. Einer Reihe von Grosshandelsunternehmen ist es gelungen, sich mit einem innovativen Geschäftsmodell neu im Markt zu etablieren. Mit ergänzenden oder zusätzlichen Strategien streben diese Unternehmen danach, ihren Einfluss und die Kontrolle innerhalb der Wertschöpfungskette kontinuierlich zu steigern. Konzentrationsprozesse verstärken diesen Trend, der sich in vielen Branchen und auf nahezu allen Wertschöpfungsebenen beobachten lässt. Die traditionelle Aufgabenteilung zwischen dem Hersteller als Produzenten, dem Grosshändler als Ein- und Weiterverkäufer sowie dem Einzelhändler als Verkäufer an den Endverbraucher gibt es kaum mehr. Hierbei fällt die Bedeutung elektronischer Netzwerke – gemessen an den Erwartungen vor etwa zehn Jahren – heute eher zwiespältig aus. Damalige Einschätzungen reichten von explosionsartigen Wachstumsschüben bis hin zu einem kompletten Ersatz des Grosshandels durch Herstel-

ler und Endverbraucher, die ihre Geschäfte direkt miteinander abwickeln. Die Einbindung des Internet in Betriebsabläufe hat zwar zugenommen, aber bei weitem nicht so stark wie seinerzeit angenommen.

Finanzen und Risikomanagement als Kernkompetenzen

Einheitliche Abläufe, Strukturen oder Charakteristika kennt der Grosshandel nicht, wenn es um Finanzgeschäfte geht. Lediglich die hohe Kapitalbindung im Umlaufvermögen, die vergleichsweise niedrige Umsatzrendite oder die internationalen Verflechtungen können als Gemeinsamkeiten angeführt werden. Die Beziehung zwischen dem Unternehmer und seinen Geldgebern kennzeichnen zwei Dinge: wirtschaftliche Verfassung und Reputation des Unternehmens sowie Kontrolle der Risiken. In diesem Spannungsfeld ruht die Bonität. Am einfachsten ist dieses Spannungsfeld zu lösen, indem Kapitalnehmer und Kapitalgeber die Risiken gemeinsam beurteilen. Dazu ist es für den Geldgeber wichtig, das Geschäftsmodell zu verstehen. Für den Unternehmer bildet Liquidität das A und O. Hierbei sind drei Aspekte von Bedeutung: die ertragskraftbasierte Verschuldungsfähigkeit («Debt Capacity»), die Verschuldungsfähigkeit aus dem Nettoumlaufvermögen und eine besondere, in der Schweiz noch wenig bekannte Form der Absatzfinanzierung, das «Inhouse Factoring».

Hinweise auf Bezugsmöglichkeiten der Publikation «UBS outlook – Grosshandel» finden Sie auf Seite 35.