

Das Lager im Großhandel - Überflüssige Kapitalbindung?

Zusammenfassung

Angesichts ständigen Kapitalmangels, großer Lagerbestände und immer wieder fehlender Weine, die aus Kapitalmangel nicht sofort nachbestellt werden können sowie stetig steigender Konkurrenz auch durch die Winzer selbst, stellte sich mir die Frage, wie die Lagerhaltung optimiert und dadurch die Kosten gesenkt werden können.

Ziel war eine höhere Wirtschaftlichkeit meines Unternehmens bei verbessertem Kundenservice.

Ich habe im Verlauf der Arbeit die Lagerstrategien verschiedener Importeure bezüglich der Kosten sowie der Vor- und Nachteile untersucht und deren Strategien zum Vergleich auf meine Größenordnung angewandt. Dies waren im Speziellen:

- Das eigene Lager, wie es besteht
- Das eigene Lager, umgerechnet auf ein Speditionslager
- Pellegrini GmbH mit Ihrem Treuhandlager
- Vinifera als winzereigener Vertrieb mit Zentrallager in Italien und Deutschland.
- Vinum, Castelfeder, Enobis mit Lagern in Italien und Vertrieb in Deutschland
- J.M. Höfferle als Beispiel für einen Vertrieb von Überseeweinen mit seinen spezifischen Problemen und Lösungsansätzen

Aus den untersuchten Beispielen wurde das Konzept eines neuen Vertriebs mit kleinem Lager in Berlin und Zugriff auf die Winzerlager für direkte Belieferung größerer Kunden mit überschaubaren Mengen entwickelt und mit einigen meiner Winzer sowie der Agentur Stoppervini im Rohkonzept fertiggestellt.

Zusätzlich habe ich folgende Methoden moderner Logistik untersucht und auf Ihre Anwendbarkeit im Weinbereich überprüft.

ABC – XYZ Analyse, mit deren Hilfe die Artikel bewertet werden können. Anhand ihres Anteils am Umsatz werden die Artikel sortiert und ihre Wichtigkeit erkannt, in einem weiteren Schritt wird ihre Absatzvoraussagbarkeit bewertet.

Die Klassifizierung der Artikel in 3-6 Klassen hilft uns bei der Behandlung der einzelnen Artikel gemäß verschiedener Dispositions- und Lagerhaltungsverfahren.

In Gesprächen mit Kollegen und durch Lektüre von Fachliteratur fand ich Verfahren zur Bestimmung des *optimalen Bestellzeitpunktes* sowie der *optimalen Bestellmenge*.

Besonders die Verfahren zur Bestimmung der optimalen Bestellmenge brachten die Erkenntnis, dass zu große Bestellgrößen wegen Ihres hohen Kapitalbedarfs sehr teuer werden können und Mengenrabatte dies nur mit Mühe ausgleichen.

Ein weiterer Baustein moderner Logistik, der für den Weinbereich noch weitgehend unerschlossen ist, ist das *Vendor Managed Inventory*.

Diese lieferantengesteuerte Lagerhaltung basiert auf dem ununterbrochenen Informationsfluss zwischen Produzenten, Großhändler und Wiederverkäufer, der es erlaubt, mit den Abverkaufstatistiken als Grundlage die Lager aller Beteiligten optimal zu steuern und sie klein zu halten. Besonders auf Seiten der Wiederverkäufer,

der Gastronomen und Ladeninhaber zeigt sich ein großes Defizit an Softwareeinrichtung, Lagerkontrolle und Kommunikation. Hier besteht Entwicklungsbedarf. Als schnelle Lösung entstand im Gespräch mit Stephan Pellegrini das *TVI, das offengelegte Lieferantenlager*, welches die Lagerbestände des Zwischenhandels für den Wiederverkäufer zur „Selbstbedienung“ freigibt. Kurz angerissen wurde die Zukunftstechnologie *RFID*, die in den nächsten Jahren Warenfluss und Lagerhaltung revolutionieren wird.

Zusammenfassend lassen sich Tendenzen für eine moderne Lagerhaltung und neue Vertriebsformen erkennen:

A) Das große, eigenfinanzierte Lager, dessen Artikel selbst oder von eigenen Fahrern ausgeliefert werden ist teuer.

Lagerungskosten	19.900,00 €
Lagerhaltungskosten	7.522,00 €
Besorgungs-Vertriebskosten	53.512,85 €
Summe:	82.134,85 €
Pro Flasche:	0,95 €

B) Kleine Importeure erzielen den günstigsten Kompromiss von Kosten und Service mit einem Speditionslager und einem Laden mit angegliedertem kleinem Lager.

Reines Speditionslager	
Lagerungskosten	5.280,00 €
Lagerhaltungskosten	7.022,00 €
Besorgungs-Vertriebskosten	47.751,66 €
Summe:	61.795,66 €
Pro Flasche:	0,71 €

Spedition mit Ladenlager	
Lagerungskosten	18.980,00 €
Lagerhaltungskosten	7.719,20 €
Besorgungs-Vertriebskosten	47.751,66 €
Summe:	74.450,86 €
Pro Flasche:	0,88 €

C) Eine neue Vertriebsform wie das Treuhandlager von Stephan Pellegrini ist trotz hoher Kostenersparnis (0,82 €/Fl) von kleinen Importeuren wegen zu geringem Mengendurchsatz kaum zu adaptieren.

D) Viniferas innovative Strategie eines winzereigenen Vertriebs verschenkt durch überflüssige Lager seine Schlagkraft und durch „Verkauf an jeden“ die Chancen auf nachhaltigen Erfolg.

E) Durch Anwendung der Erkenntnisse moderner Logistik wie ABC- und XYZ-Analysen und den Berechnungen zu optimalen Bestellmengen, lassen sich Bestell- und Lagergrößen stark optimieren.

F) Eine innovative, optimierte Lagerhaltung erfordert eine intensive Zusammenarbeit zwischen Produzent, Spedition, Großhändler und Wiederverkäufer.

Die Synthese aus allen Lagerstrategien ist eine neue Vertriebsstrategie wie die Kombination von Importeur und Vertretertätigkeit im regionalen Vertrieb, die Kombination aus „Handlager“ in Berlin und Winzerlager.

Lagerungskosten	16.300,00 €
Lagerhaltungskosten	2.450,00 €
Besorgungs-Vertriebskosten	49.448,16 €
Summe:	68.198,16 €
Pro Flasche:	0,80 €