

Distribution im Weinbaubetrieb (Teil 2):

Kosten und Strategien bei der Lieferung von Wein

H. Peyerl u. G. Breuer

Die Kalkulationen zur Ermittlung der Transportkosten für die Zustellung von Wein sind eine wichtige Entscheidungsgrundlage. Operative und strategische Überlegungen sollten bei der Frage der Distribution im Vordergrund stehen, denn die Art der Auslieferung bestimmt die Kosten.

Die Palette der Möglichkeiten zur Distribution reicht von der Selbstzustellung mittels betriebseigenen Kraftfahrzeugen bis zur gänzlichen Lohnzustellung. Die Theorie bietet Rechenmodelle zur Minimierung der Transportkosten, welche für die Praxis aufgrund ihrer Komplexität keine Anwendung finden. Dennoch soll der folgende Beitrag diesbezügliche Anregungen bieten.

Outsourcing als Kostenfrage

Mit dem Kostenvergleich im letzten Beitrag (DER WINZER 03/2005) wurde gezeigt, dass Transportkosten und Arbeitszeit durch die Wahl des Transportfahrzeuges beeinflusst werden können. Anzumerken ist, dass die Logistik des Weines im Unternehmen nur einen Teil des Gesamtsystems darstellt. In großen bzw. aufstrebenden Weinbaubetrieben stellt „Arbeit“ zunehmend den **begrenzenden Produktionsfaktor** dar. Erfolgreiche Winzer werden vermehrt mit Managementfunktionen konfrontiert und für die manuelle Arbeitserledigung bleibt immer weniger Zeit übrig. Zur Bewältigung der anfallen-

den Tätigkeiten werden dann häufig weniger qualifizierte Fremdarbeitskräfte eingesetzt. Im kalkulierten Weingut würden bei der Auslieferung dadurch (siehe Tabelle 1) die Transportkosten erheblich ansteigen.

Wenn der Betriebsleiter durch andere Tätigkeiten (z. B. Messebesuche zur Akquirierung neuer Kunden) den Unternehmenserfolg in größerem Ausmaß erhöht, als er durch die **Ausgliederung der Zustellung** an Externe einbüßt, so ist auch diese Variante in Betracht zu ziehen. Für manche Betriebe kann es Sinn machen, Weinlieferungen zu Zeiten mit Arbeitsspitzen (Vorweihnachtszeit, Weinlese etc.) durch Beauftragung externer Transportunternehmen durchführen zu lassen. Die Wahl der Transportkapazität für die verbleibende kleinere Menge ist bei Investitionen natürlich zu berücksichtigen.

Eigene Lieferung oder Transportunternehmen?

Auch wenn im Weingut ein geeignetes Lieferfahrzeug vorhanden ist, besteht dennoch die Alternative der Auslieferung durch Transportunternehmen (z. B. **Paketdienste**). Diese Möglichkeit soll dann gewählt werden,

Tabelle 1: Gesamtkosten (€) nach Zustellungsart

	Kosten jährlich	Kosten je l Wein
eigene Arbeitskraft¹⁾		
Bus	18.904	0,47
LKW	16.916	0,42
Fremdarbeitskraft²⁾		
Bus	32.345	0,81
LKW	25.716	0,64
Transportunternehmen		
	40.267	1,01

Zustellmenge 40.000 l; Bus 29.000 km; LKW 20.000 km (Werte jährlich)

¹⁾ Kosten je AKh eigen € 14,-

²⁾ Kosten je AKh fremd € 30,-

wenn die Tarife des Transportunternehmens geringer sind als die variablen Kosten der eigenen Zustellung. Fixe Kosten haben hierbei keine Entscheidungsrelevanz, da diese auch anfallen, wenn das Fahrzeug nicht für die Lieferung genutzt wird. Soll im Rahmen einer Zustelltour oder mittels separater Fahrt eine Abladestelle beliefert werden, so sind die zusätzliche Wegstrecke und die Arbeitszeit zu erfassen. Im vorliegenden Beispiel ist eine Wegstrecke von 51 km und eine Arbeitszeit von 0,95 Stunden für die Auslieferung eines 12er-Kartons veranschlagt. Die anteiligen Treibstoff-, Instandhaltungs- und Arbeitskosten des im Betrieb vorhandenen Busses sind in Tabelle 2 ausgewiesen.

Gesamt ergeben sich variable Kosten von über € 18,-, wogegen der Paketdienst lediglich € 9,- verrechnen würde. In diesem Fall ist es somit

Nicht immer müssen Transporte mit dem eigenen PKW (im Optimalfall vorsteuerabzugsfähig) günstiger sein als mit Fremdunternehmen



Foto: M. Stockinger

WEINTEMPERIERSYSTEME

zum Kühlen und Erwärmen von Maische-Most-Wein

ELEKTRONISCHE TEMPERATURREGELUNGEN

mit digitaler Temperaturanzeige zum Kühlen und Erwärmen

FLEX-EDELSTAHLWÄRMETAUSCHER

preisgünstig – einfach in der Handhabung

HOFER-Kühltechnik, 2136 Hanfthal 242, Tel. 02522/8161

**Tabelle 2: Kostenvergleich bei Anfahrt einer Abladestelle
(Beispiel: 51 km Wegstrecke, Kosten je AKh eigen € 14,-)**

Liefermenge	Flaschen	12 x 0,75 l	24 x 0,75 l	36 x 0,75 l	48 x 0,75 l	60 x 0,75 l
zusätzliche Arbeitszeit	AKh	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15
Arbeitskosten	€	13,3	14,0	14,7	15,4	16,1
Treibstoff anteilig	€	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Reparaturen anteilig	€	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Kosten eigener Lieferung	€	18,45	19,15	19,85	20,55	21,25
Kosten Paketdienst	€	9,06	18,12	27,18	36,24	45,30

vorteilhaft, die Zustellung durch ein Dienstleistungsunternehmen erledigen zu lassen, sofern die durchschnittlichen Zustellkosten von ca. 1,- € je Liter im Preis untergebracht werden können.

Wenn sich die Liefermenge verdoppelt, nimmt der Arbeitszeitbedarf geringfügig zu, da für das Be- und Entladen etwas mehr Zeit beansprucht wird. Die Gesamtkosten steigen auf Grund der gleich bleibenden Wegstrecke nur geringfügig, wogegen die Kosten des Paketdienstes doppelt so hoch sind. Dennoch ist auch in diesem Fall die Fremdzustellung etwas günstiger. Ab einer Liefermenge von 36 Flaschen an diesen einen Kunden wird unter den gegebenen Bedingungen die eigene Zustellung vorteilhaft.

Die Kundenstruktur

Nicht bei jeder Lieferung sind die Kosten gleich. Für den Winzer ist es von Vorteil, ein möglichst gutes Bild von seinen Abnehmern zu haben und seine wichtigste **Kundengruppe** zu kennen. Dabei kann eine ABC-Analyse, welche über die Verteilung des Deckungsbeitrages nach Kundengruppen Aufschluss gibt, hilfreich sein (siehe Abbildung 1).

Das Vorgehen der ABC-Analyse basiert auf der Erfahrung, dass meistens ein relativ kleiner Kundenkreis einen großen Anteil zum Unternehmenserfolg beiträgt. Üblicherweise ist folgende Segmentierung typisch: Ein sehr kleiner Anteil an A-Kunden sorgt für den **größten Wertschöpfungsanteil** (z. B. Händler, Gastronomie). Diese Gruppe

ist für den Unternehmenserfolg entscheidend, andererseits können diese Kunden auch den größten Druck bei Preisverhandlungen ausüben. Ein weiterer ähnlich großer B-Kundenanteil liefert einen 10- bis 20-prozentigen Anteil am Gesamtdeckungsbeitrag (z. B. nachfragekräftige Privatkunden) und ein großer Anteil von bis zu mehr als 50 % C-Kunden trägt nur sehr wenig zum Erfolg bei (z. B. sporadische Käufer geringer Mengen).

Für den Winzer gilt es zu bedenken, dass im Fall des ausschließlichen Vorhandenseins einiger A-Kunden durch den Wegfall von Käufern sehr große Einbußen auftreten können – das betriebliche Risiko ist hoch. Auf der anderen Seite treten speziell bei C-Kunden massive Kosten im Rahmen der Distribution auf.

...in vino veritas...in v

Firmenprofil:
Wir sind führender Anbieter von Logistikdienstleistungen für die österreichische Gastronomie und den Lebensmitteleinzelhandel

Wir beliefern österreichweit flächendeckend und regelmäßig ca. 90.000 Lieferstellen in Gastronomie und Handel

Dienstleistung:

- Hausabholung
- temperaturgeführte Transporte
- professionelles Handling durch geschultes Personal
- Zustellservice für Kleinsendungen
- Karton- und Palettentransport
- Lagerung und Kommissionierung

www.wineline.at

Kontakt:
Andreas Leithner
Tel.: +43 (0)676 888658592
e-Mail: aleithner@tba.co.at

weinlogistik

LASSEN SIE ANDERE FASSL RUTSCHEN!

Mit Exel haben Sie die Weinlogistik im Griff!

Exel Contract Logistics (Austria) GmbH
Hermann Gebauer-Straße 3, A-1220 Wien
Tel.: +43 (0)1 33165-621, Fax: +43 (0)1 33165-91640
e-Mail: gschissler@tba.co.at
jwirth@tba.co.at

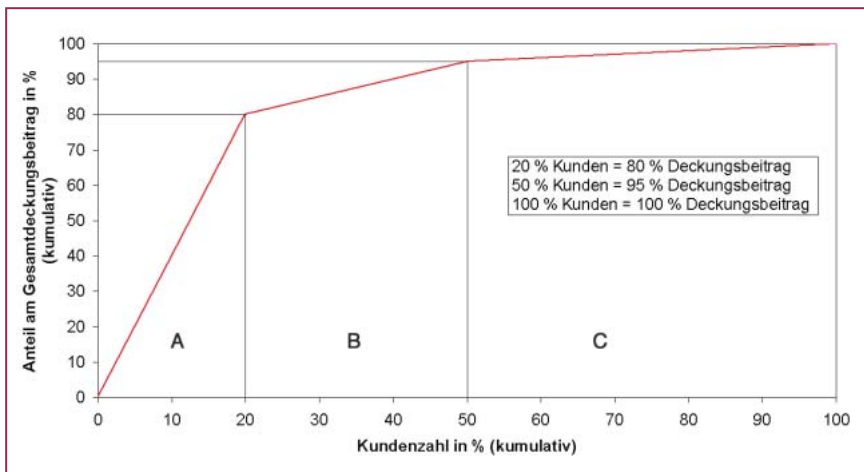


Abb. 1: Kundenstrukturanalyse (A, B, C = Kundenschichten, A-Kunden haben höchsten Wertschöpfungsanteil)

Bei eigener Lieferung gibt es, wie oben gezeigt wurde, einen Degressionseffekt – je größer die zugestellte Menge, desto geringer die anteiligen Kosten. Damit gilt es für den Betriebsleiter, durch gezielte Maßnahmen den Umsatz je Lieferung zu erhöhen. Gestaffelte Rabatte sind ebenso denkbar wie Mindestmengen je Lieferung. Zumindest sollte nach einem Kundengespräch die Anzahl der Lieferungen reduziert oder ein höherer Preis als versteckte Zustellgebühr durchgesetzt werden, denn weniger könnte oftmals mehr sein. Eine Möglichkeit besteht auch in der Zwischenschaltung von Handelspartnern, welche die C-Kunden bündeln (z. B. Vinothek verkauft Flaschen einzeln). Zu bedenken ist allerdings auch, dass gerade bei Zustellung durch Paketdienste die Liefermenge nahezu irrelevant wird, sofern die Kosten im Preis abgedeckt sind oder diese dem Käufer getrennt verrechnet werden können.

Marktpositionierung

Langfristig sind bei der Zustellung von Wein nicht nur die Kosten als Entscheidungskriterium relevant. Viele der Fragestellungen knüpfen

insbesondere an die Ausrichtung des betrieblichen Marketings. Bezüglich der Frage, ob langfristig selbst ausgeliefert werden soll oder ob ein Outsourcing sinnvoll ist, spielen auch Überlegungen zum gewünschten **Image des Betriebes** eine Rolle. Vor allem im hochpreisigen Marktsegment kann dem anspruchsvollen Kunden mittels Paketdienst eine prompte Lieferung gewährleistet werden, ohne dabei auf innerbetriebliche Routen- und Terminplanung Bedacht nehmen zu müssen.

Bei Belieferung der Gastronomie und teilweise bei Endverbrauchern muss auch die Thematik der **Leergutabholung**, welche mit Transportunternehmen nur schwer durchführbar ist, angedacht werden. Mit der eigenen Zustellung geht die Kontaktpflege zum Kunden einher und es besteht die Möglichkeit zur Anbahnung weiterer Geschäfte. Wird durch Transportunternehmer zugestellt, dann muss verstärkt auf alternative Wege zur **Kundenbetreuung** gesetzt werden – Tage der offenen Kellertür, Hoffeste und regelmäßige Kundenbesuche bieten sich an.

Anzumerken ist, dass trotz hohem Zeitaufwand bei eigener Auslieferung anderweitig Ressourcen frei werden können, wenn weniger Zeit für Ab-Hof-Verkauf beansprucht wird. Kosten für aufgewendete Zeit und notwendige Räumlichkeiten entstehen nämlich auch dort.

Insbesondere in aufstrebenden Weingütern, in denen der Betriebsleiter an die Kapazitätsgrenzen seiner Arbeitszeit gelangt, werden bei der Distribution zukünftig **Kooperationsformen** an Bedeutung gewinnen. Abschließend ist festzuhalten, dass es keine generellen Lösungen gibt – jedes Weingut muss seinen optimalen Weg finden.

Die Autoren

Dipl.-Ing. Hermann Peyerl, Tel. 0676/9408580, E-Mail: h0040283@edv1.boku.ac.at; in Zusammenarbeit mit Univ.-Prof. Dr. Günter Breuer, Institut für Agrar- und Forstökonomie, Universität für Bodenkultur Wien



STRASSBURGER FILTER

FILTER | ANLAGEN | APPARATEBAU
TRENNTÉCHNIK | FEST-FLÜSSIG

Schonend, günstig und umweltfreundlich.

STRASSBURGER FILTER

Wir sind einer der führenden, innovativen Anbieter in der Filtrationstechnik.

Als weltweit tätiges Unternehmen bieten wir bei den Anwendungen Getränke und Lebensmittel für jede Filtrationsstufe individuelle Problemlösungen.

Strassburger Filter – jahrzehntelange Erfahrung, innovative Ideen, zufriedene Kunden.

Zertifiziert nach
DIN EN ISO 9001:2000



Besuchen Sie uns auf der INTERVITIS VIENNA in Halle A Stand o616!

Strassburger Filter GmbH + Co. KG
Osthofer Landstraße 14 | D-67593 Westhofen
Tel. 0 62 44 / 90 800-0 | Fax 0 62 44 / 90 800-8
info@strassburger-filter.de