

HINTERGRUND

Expert – Erfolgsfaktor Lager

„Selbst in der Hand“

In den vergangenen fünf Jahren haben sich die Umsätze des Expert-Zentrallagers vervierfacht. Vor allem in Spitzenzeiten wie zu Weihnachten greifen auch die großen Mitglieder gern auf das Welser Lager zu, um lieferfähig zu bleiben, wie auch das vergangene Weihnachtsgeschäft gezeigt hat. Damit spielt die Kooperationszentrale eine wichtige Rolle für den Erfolg der Expert-Händler. E&W hat sich mit Expert-GF Alfred Kapfer und Einkaufsleiter Thomas Wurm über Lagerstrategie, Service für die Mitglieder und „zahnlose Tiger“ unterhalten.

Wie eine Kooperation ihre Lagerfunktion erfüllt, ist eine Schlüsselfrage für jede Organisation. Bei Expert fiel die Entscheidung ganz klar auf ein Lager in Eigenregie. Dazu hat die orange Kooperation im vergangenen Jahr die Lagerkapazität am neuen Standort in Wels nochmals erweitert. Im Sommer 2012 konnte Expert seine neue Halle einweihen.

„Jeder stellt seine Lösung natürlich als die beste dar. Beide Varianten haben ihre Vorteile. Beim Outsourcing habe ich keine Investitionskosten. Auf der anderen Seite hat sich Expert bewusst für ein selbst geführtes Lager entschieden. Wir sind der festen Überzeugung, dass das Lager in der Kooperation eine ganz zentrale Rolle spielt – im Sinne der Versorgungsfunktion. Die wollen wir selbst in der Hand haben“, erklärt Expert-GF Alfred Kapfer.

Optimal lieferfähig

Einer der Vorteile ist die erhöhte Flexibilität, die ein eigenes Lager vor Ort mit sich bringt. „Eine räumliche Trennung von Lager und Verwaltung ist unserer Ansicht nach suboptimal, trotz der vielen modernen Möglichkeiten der Kommunikation“, so Kapfer. „Gerade in Spitzenzeiten haben wir durch das Lager die Möglichkeit, höchst flexibel zu agieren. Wir haben die Personal- und Zeitplanung



Expert-GF Alfred Kapfer und EL Thomas Wurm halten nichts von einer räumlichen Trennung von Zentrale und Lager.

selbst im Griff. Das ist bei externen Dienstleistern nur begrenzt der Fall.“

Diese Flexibilität ist auch nach Ansicht von Kapfer ein Alleinstellungsmerkmal von Expert. In der Zentrale sei man dann auch entsprechend stolz darauf, dass man den Mitgliedern ein Zentrallager in dieser Qualität zur Verfügung stellen könne. Eines wird Kapfer allerdings nicht müde zu betonen: Grenzenloses Wachstum für das Zentrallager sei nicht das Ziel. „Es geht nicht um die Gewinnmaximierung, sondern um den Service für die Mitglieder“, so der Expert-GF. „In Wirklichkeit geht es um die Versorgungsfunktion für die Mitgliedsbetriebe zu den bestmöglichen Konditionen. Geht es über die Strecke, dann ist uns auch die Strecke recht. Im Lager

kalkulieren wir sehr knapp. Wir müssen unsere Kosten decken und die Investitionen tätigen können. Aber unser Ziel ist, optimal lieferfähig zu sein. Das ist uns diese Weihnachten wieder sehr gut gelungen.“

Sortiment – breit und tief

Dank der knappen Kalkulation sowie der Verfügbarkeit von Schlüsselprodukten auch zu Spitzenzeiten werde das Zentrallager auch für große Mitglieder immer interessanter. Diese greifen inzwischen genauso auf die Dienste der Welser Zentrale zurück wie kleinere Expert-Händler, die aufgrund ihrer Größe eben nicht die notwendige Einkaufsmacht gegenüber der Industrie auf die Waage bringen. Dass sich dank

AM PUNKT

VERSORGUNGSFUNKTION

für die Mitglieder auch in Spitzenzeiten sicherstellen.

HOHE AKZEPTANZ

bei den Mitgliedern durch hohe Serviceleistung und Sortiment.

VERVIERFACHT

hat sich der Lagerumsatz in den vergangenen fünf Jahren.

„Die Versorgungsfunktion wollen wir selbst in der Hand haben.“

Alfred Kapfer

der schnelleren Lieferzeiten durch das Zentrallager auch das eigene Lagerrisiko vermindern lässt, mache dieses für die Mitglieder zusätzlich attraktiv.

Bei der Sortimentsgestaltung will Expert allerdings weiterhin sehr selektiv vorgehen. Denn bei der Gestaltung und dem Umfang der Produktpalette spielen auch strategische Überlegungen eine Rolle. „Grundsätzlich greifen wir nur Dinge auf und verfolgen sie ernsthaft, wenn wir damit auch einen Vorteil für die Mitglieder generieren können“, beschreibt Wurm die Strategie von Expert. „Wir haben nicht den Anspruch, jedes Produkt und jedes Sortiment anzubieten. Es gibt nach wie vor Bereiche, die wir im Zentrallager gar nicht anbieten, wie zB die große Weißware. Da passt die Versorgung der Mitglieder durch die Industrie, und die Situation ist sicher anders zu bewerten als in der UE. De facto haben wir nun ein hohes Niveau erreicht, aber noch keinen Plafond. Wir versuchen vielmehr das Angebot im gesunden Ausmaß auszubauen.“

Bedarf wächst

Ein Grund für die Erweiterung des Angebots liegt wie gesagt in der Veränderung der Industrie-Strukturen. Schließlich konzentrieren sich immer mehr Lieferanten auf die DACH-Region als Ganzes und fahren ihre regionale Vertretung zurück. Damit steigt aber automatisch der Bedarf nach einem Zentrallager der Kooperation. Derzeit sei zB der Anteil des Expert-Zentrallagers beim Kleingeräteumsatz der Gruppe schon relativ hoch. Große Lieferanten wie P&G, SEB und Philips gehen für die Mitgliedsbetriebe schon zu 100% über die Zentrale.

Auch in der UE besteht nach Ansicht von Wurm noch Potenzial für eine Ausweitung der Rolle des Expert-Zentrallagers. Und in der Zukunft könnten auch Konvergenzprodukte an der Grenze zwischen UE und IT für die Mitglieder interessant werden, sodass sie auch ihren Weg ins Lager finden. Eindeutig keinen Bedarf für ein Angebot über das Zentrallager sieht der Expert-EL dagegen bei der großen Weißware: „Klarerweise diskutieren wir immer wieder über solche Themen, besonders wenn es um Fokusprodukte geht, wo es auch einmal Warenknappheit geben kann. Doch man muss sich fragen, ob es Sinn macht, eine Waschmaschine ab Lager anzubieten. Meiner

„Grundsätzlich greifen wir nur Dinge auf und verfolgen sie ernsthaft, wenn wir damit auch einen Vorteil für die Mitglieder generieren können.“

Thomas Wurm



Und wenn es notwendig ist, dann legt die Mannschaft in der Zentrale auch einmal selbst Hand an. Wie zuletzt bei der Konfektionierung der ersten Service-Pakete: Den folgenden Wettbewerb gewann laut Kapfer das Damen-Team.

Ansicht nach ist das nicht sinnvoll. Außerdem müsste man zumindest ein kleines, feines Sortiment anbieten, und dazu fehlen uns auch die Kapazitäten.“

Zur Sortimentsgestaltung gehört es aber auch, dass sich die Kooperation aus Produktgruppen wieder zurückzieht, oder von vornherein verzichtet, wenn der Bedarf der Mitglieder auf anderen Wegen besser erfüllt werden kann. In solchen Fällen setzt Expert auf strategische Partnerschaften wie zB mit Schäcke, um den Bedarf der Mitglieder zu erfüllen.

Die richtige Balance

„Die Kunst ist es, die Balance zu finden zwischen der richtigen Breite und Tiefe des Sortiments, und auf der anderen Seite, nicht von jedem Dorf einen Hund zu haben und damit eben kein ordentliches Portfolio zusammenzubringen“, ergänzt Kapfer. „Ich glaube, dass wir mit den rund 2.500 Artikeln, die wir derzeit auf Lager haben, eine sehr gute Balance erreicht haben. Einerseits führen wir alle marktrelevanten Produkte und andererseits verzetteln wir uns nicht, womit wir von jedem Artikel nur geringe Stückzahlen bewegen könnten.“

Da aber die Mitglieder nicht dazu verpflichtet sind, im Zentrallager zu kaufen, müsse die Kooperation nach den Worten von Kapfer „Druck durch Leistung“ erzeugen. Dh, die Zentrale muss durch ein exaktes Einkaufsmanagement, die

Konzentration auf die für die Mitglieder relevanten Produkte sowie die attraktive Kalkulation der Preise für den Abfluss der Ware sorgen. Dazu gehöre aber auch eine enge Zusammenarbeit mit der Industrie im Sinne einer gesunden Partnerschaft.

„Dafür ist erforderlich, dass man ein Top-Einkaufsteam hat, das laufend ein Lagerbestandsmanagement durchführt, dass man sich nicht überfrisst. Ein Einkäufer einer Kooperation muss ein sehr gutes Gefühl haben und wissen, was Sache ist. In einem Filialsystem bestückt man halt pro Standort. In einer Koop ist der Job unendlich komplexer. Umso mehr bin ich froh, dass wir mit EL Thomas Wurm im Bereich WW sowie Kleingeräte und mit Andreas Scharinger in der UE, Telekommunikation zwei absolute Vollprofis haben. Christoph Renauer kennt ebenfalls die Strukturen und deckt im Einkaufsteam die neuen Geschäftsfelder ab“, lobt der Expert-GF seine Mannschaft.

Loyalität der Mitglieder

Dass die Leistung des Einkaufsteams unter EL Thomas Wurm von den Mitgliedern geschätzt wird, spiegelt sich auch in den beständig wachsenden Umsätzen des Zentrallagers wider. „Hier beißt sich die Katze in den Schweif“, wie Kapfer erklärt. „Je besser das Lager die Bedürfnisse der Mitglieder trifft, desto loyaler sind sie, desto effizienter kann der Einkauf wiederum arbeiten, leichter planen und ins Volumen gehen, desto größer sind wiederum die Vorteile, die die Zentrale für die Mitglieder lukrieren kann, womit diese wieder lieber auf das Zentrallager zugreifen.“

HINTERGRUND



Die neue Halle des Zentrallagers verdoppelt dank ihres Volumens nicht nur die Lagerkapazität der Kooperation, auf dem Dach befindet sich auch eine Solar-Anlage, die EL Thomas Wurm (li) und GF Alfred Kapfer schwindelfreien Besuchern auch präsentieren.



Die Loyalität der Mitglieder werde aber auch durch den hohen Servicegrad für die Mitglieder sichergestellt, den das Zentrallager sich über die vergangenen Jahre erarbeitet hat. Hohe Verfügbarkeit und Geschwindigkeit sowie die Möglichkeit, auch kleine Mengen oder Einzelstücke zu denselben Konditionen zu bestellen wie größere Lieferungen, seien da entscheidend. Da stehe das Zentrallager natürlich im Wettbewerb mit anderen Quellen, wie Wurm erklärt: „Die Verfügbarkeit spielt eine überragende Rolle. Der Preis ist da mehr und mehr nur ein Hygienefaktor. Der muss attraktiv sein, aber die schnelle Verfügbarkeit ist entscheidend.“

Kein Hochpreisland

Unmittelbar mit der Preisgestaltung hängt natürlich auch die Frage zusammen, wo die Kooperation einkauft. Dass Expert

mit seinem Zentrallager die österreichischen Niederlassungen der Lieferanten ausheble, sei definitiv nicht der Fall, wie Kapfer und Wurm unisono versichern. Vielmehr legt die Kooperation Wert auf einen engen Kontakt mit den hiesigen Ablegern der Industrie – sofern es die noch gibt.

„Es ist uns wichtig, dass die Industrie auch weiterhin Vertriebsstrukturen in Österreich aufrechterhält. Da würden wir den Ast, auf dem wir sitzen, absägen, wenn wir die hiesigen Niederlassungen schwächen“, wie Kapfer betont. „Das kann aber nicht heißen, dass Österreich als Hochpreisland für die Ware gilt. Da können wir nicht zusehen. Unsere Mitglieder sind mit dem grenzüberschreitenden Warenfluss konfrontiert. Dh, volle Unterstützung für die österreichischen Vertriebsstrukturen, gleichzeitig erwarten wir aber, dass diese Organisationen auch alles in ihrem Rahmen Mögliche tun, damit es für unsere Mitglieder und den FH insgesamt einen fairen Preis gibt. Wir können nicht in Schönheit sterben, um die Vertriebsstruktur aufrechtzuerhalten.“

Schlüsselargument

Dank des Quantensprungs bei Kapazitäten und Serviceleistungen im Zentrallager (© Thomas Wurm) verwundert es nicht, dass die Zustimmung zum Zentrallager unter den Expertmitgliedern weiter wächst. Dass in der Vergangenheit die Zustimmung zum Zentrallager vielleicht nicht immer so hoch war, liegt nach

Ansicht von Kapfer auch an der „Urangst eines jeden Händlers, dass jede zusätzliche Stufe auch Geld kostet. Die Milchmädchenrechnung, dass der direkte Einkauf eine höhere Spanne erziele, weil die Prozente für das Zentrallager entfallen, funktionieren allerdings nicht mehr. Unser Volumen ermöglicht bessere Einkaufskonditionen. Einzelstücke können nie mit Volumeneinkäufen mithalten, wenn ich zB 500 Fernseher aufs Lager lege, die zudem, wenn es wirklich hart auf hart geht, so knapp kalkuliert sind, dass es ein glatter Durchschuss ist. Auch das hat es schon gegeben, wenn es der Markt notwendig macht, um die Mitglieder zu unterstützen.“

Mit der Loyalität der Mitglieder gewinnt das Zentrallager und damit die Kooperation allerdings auch mehr Gewicht gegenüber der Industrie, ist Kapfer überzeugt. Denn gemeinsames Marketing und die Einkaufskraft der Gruppe sind entscheidend für die Verhandlungsmacht der Kooperation im Sinne der Mitglieder gegenüber der Kooperation. „Man muss es ganz klar sagen, eine Kooperation ohne Lager oder zumindest Lagerfunktion ist ein zahnloser Tiger“, bringt es Kapfer auf den Punkt.

FACTS ZENTRALLAGER

3.000 QUADRATMETER

Gesamtlagerfläche – dank der neuen Halle hat sich die Kapazität verdoppelt.

VIER MITARBEITER

sorgen dafür, dass bis 13 Uhr bestellte Ware am nächsten Tag, spätestens aber nach 48 Stunden, beim Mitglied sind.

FÜNF BIS SECHS MAL

im Jahr dreht sich das gesamte Zentrallager.

RUND 2.500 ARTIKEL

hat Expert derzeit auf Lager.

Text & Fotos: Dominik Schebach
Info: www.expert.at

Mehr Info auf elektro.at
via **STORYLINK: 1304026**

TEXT BILD