

Spezifika des Supply Chain Managements in Osteuropa

Die meisten osteuropäischen Wirtschaften wachsen jährlich um 5-10%. Die Personalkosten liegen, verglichen mit Deutschland, bei 25%. In Bulgarien und Rumänien sogar unter 10%. Zahlen, die den Wettbewerb verändern, aber auch u. a. zu verstärktem Bedarf an Logistiklösungen für neue Standorte und zur Restrukturierung bestehender Logistiknetzwerke führen sowohl auf der Inbound- als auch auf der Outbound-Seite.

Die innerbetriebliche Logistik kann einerseits nach dem aktuellen Know-how aufgebaut werden. Andererseits müssen die landesspezifischen Vorschriften, die Anpassung der Produktion (z. B. weniger Automatisierung und mehr manuelle Arbeitsschritte) und die Lieferantenzuverlässigkeit mit Einfluss auf die Bestände berücksichtigt werden. Logistiknetzwerke verändern sich durch die Einbindung neuer Lieferanten und durch die Erschließung neuer Kundensegmente. Bei der Produktionsverlagerung sind oft Übergangslösungen gefragt, die der sukzessiven Steigerung der Produktionskapazitäten am neuen Standort und der kontinuierlichen Integration der osteuropäischen Lieferanten Rechnung tragen.

Die Erfahrung zeigt: 60–70% der künftigen Logistikkosten werden im Logistikkonzept festgelegt. Diese Kosten sind später häufig nur durch Investitionen zu verändern. Daher empfiehlt es sich, die ausgeprägte Erfahrung eigener Mitarbeiter zu nutzen, die Prozesse vorab zu simulieren sowie die Kosten und Abläufe zu optimieren. Dies erreicht im unbekanntem „Terrain“ der osteuropäischen Verhältnisse eine Dimension, die fast nur noch mit fach-, kultur- und sprachkundigen Logistikexperten zu meistern ist.

Bereits bei der Suche nach Lieferanten und geeigneten Standorten spielen die Lohn- und Transportkosten sowie die Lieferzeiten eine wichtige Rolle. Alle drei Variablen können nicht landesweit, sondern höchstens je Region ermittelt werden. Denn die Lohnkosten variieren innerhalb eines Landes bis zu 50%. Die Transportkosten

sind schon durch die Auslastung der Transportmittel je Strecke unterschiedlich. Kosten und Dauer des Transports hängen von der Qualität der Straßen ab, aber auch von den nicht kalkulierbaren Wartezeiten an den Grenzen zu Russland und zur Ukraine. Grundsätzlich gelten in Südpolen, in der Tschechischen Republik, in Ungarn, in der West- und Ostslowakei (Autobahn durch Ungarn) die in Westeuropa gewohnten Transportverhältnisse. Anders ist die Situation in Russland, wo ein Lkw durchschnittlich am Tag nur 400 km zurücklegt. Auch die Straßenverhältnisse in Ostpolen, in Rumänien und Bulgarien können eine Herausforderung darstellen. Dazu variieren von Land zu Land die Fahrbeschränkungen wegen diverser Feiertage.

Insgesamt lohnt sich z. B. eine Aufstellung der potenziellen Standorte bzw. Lieferanten hinsichtlich Lohnstück- und Logistikstückkosten. Dies ermöglicht eine gute Vergleichbarkeit der Ladestellen, bezogen auf die Lohn- und Transportkosten. Insbesondere komplexe und dadurch nur schwer überschaubare Logistiknetzwerke sollten vorab mit Eingabe von realen landes- und regionsspezifischen Werten simuliert werden. Gleiches gilt auch für die Gestaltung der innerbetrieblichen Logistikprozesse und -infrastrukturen.

Autor: Petr Prokop, Geschäftsführer

GVC Management Consulting GmbH,
Global Value Chain Consultants
FeringasträÙe 6
85774 München-Unterföhring
Tel.: +49 (0) 89-9 92 16-253
E-mail: p.prokop@gvc-consulting.com
www.gvc-consulting.com