

[ Transport &amp; Logistik ]

# Klaviatur der Kostensenkung

Logistikkosten für Lieferungen von Massengütern nach Osteuropa lassen sich reduzieren/ Alternativen prüfen



Die Wahl des richtigen Hafens bestimmt wesentlich die Kostenstruktur.  
Im Bild: Containerterminal im Hafen Odessa

Von Petr Prokop

**Unternehmen gehen einerseits unvermeidbare Risiken ein, um Fixkosten zu vermeiden, indem sie nur eine Repräsentanz unterhalten und die Ware durch Distributoren abholen lassen, andererseits verzichten sie auf Kostensenkungen, die relativ einfach zu erreichen sind, wie durch die Wahl einer anderen Route oder den Wechsel des Spediteurs. Die osteuropäischen Wettbewerber werden häufig unterschätzt und entsprechende Wettbewerbsanalysen nicht durchgeführt.**

Westeuropäische Unternehmen nutzen nur sehr zaghafte die gesamte Klaviatur der Optimierung von Logistikkosten.

\* Der Autor

Petr Prokop ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Give Consulting in München.

ten für Lieferungen an ihre Kunden in Osteuropa. Die Gründe liegen oft in der Unsicherheit, die geforderte Lieferzuverlässigkeit einhalten zu können. Dabei liegt diese Unsicherheit oft in mangelndem Know-how und den eigenen Strukturen begründet. Solange die Unternehmen den osteuropäischen Wettbewerbern in Qualität und Sortiment weitgehend überlegen sind, können sie sich ungenutzte Potenziale „leisten“.

Aber überall dort, wo die Wettbewerber Gleichstellungsmerkmale erobern, werden bei Massengütern die Logistikkosten immer wichtiger. Die Osteuropäer haben kürzere Anfahrtswege, sprechen die lokale Sprache, kennen die lokalen Geschäftsmechanismen und optimale Routen und verwenden lokale Spediteure. Dieser Herausforderung können westeuropäische Unternehmen auf vielfache Weise entgegentreten.

Die konsequenteste Antwort scheint auf den ersten Blick die Produktion direkt vor Ort zu sein. Welche Alternativen gibt es aber, wenn zum Beispiel das Verkaufsvolumen keine Investition rechtfertigt oder die Bindung an eine Rohstoffquelle besteht? Die Ausgangssituation birgt oft Risiken, die es zu vermeiden gilt, bevor die Optimierung in Angriff genommen wird.

## Ausgangssituation mit Risiken

Die Ausgangssituation vieler Unternehmen sind zum Beispiel mehrere Produktionsstandorte in Europa, auf der arabischen Halbinsel oder in Asien, eine Repräsentanz in Russland und die Abholung der Ware ab Werk durch lokale Distributoren. Eine solche Ausgangssituation bietet nicht nur Spielraum für eine Kostensenkung, sondern birgt erhebliche Risiken. Erstens darf die Repräsentanz nicht verkaufen. Mit steigendem Verkaufsvolumen wird es schwierig sein, den russischen Behörden zu erklären, dass die russische Niederlassung rein repräsentative Aufgaben wahrnimmt und die Muttergesellschaft alle Vertriebsaktivitäten betreibt.

Ein zweites Risiko besteht darin, den Distributoren die Verzollung zu überlassen. Manche Distributoren fälschen die Einkaufspreise oder deklarieren die Ware unter falscher Zolltarifnummer, um den Zoll zu senken. Für solche Machenschaften muss zwar zuerst der Distributor geradestehen, aber es ist zu erwarten, dass die russischen Behörden auch die Nutznießer ermitteln können, und bei späteren Aktivitäten in Russland kann dies zu Nachteilen etwa bei Genehmigungsverfahren führen.

Die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (OOO) in Russland hat für die Logistik den Vorteil, dass die genannten Risiken ausgeschlossen werden können und die gesamte Palette der Optimierungsmaßnahmen möglich ist. Das Unternehmen wird selbst zum Importeur und kann

erstens die Spediteure lokal beauftragen und zweitens ein Zolllager und Distributionszentrum betreiben.

### 1.000 Teilstrecken

Für die Optimierung steht eine ganze Reihe von Stellschrauben zur Verfügung, die in Kombination mit dem Business Case hohe Komplexität erreichen können und die im Zusammenhang mit den Kundenanforderungen, Produktionsstandorten, Rohstofflieferanten und der Wettbewerbssituation und Kostenstruktur eingestellt werden müssen: west- versus osteuropäische Spediteure, See versus Straße versus Bahn (Waggon versus Ganzzug), Zolllager versus Lager versus Standort, Nord- versus Südeuropa- versus Iran-Route, Container versus Schüttgut, kleine versus große Verpackungseinheiten und der Production-foot-print.

Die Schwierigkeit bei der Suche nach einer optimalen Lösung sind die vielen Alternativen, die untersucht werden müssen. Allein bei einem Produktionsnetzwerk mit zehn Produktionsstätten und verstreuten Kunden in ganz Osteuropa sind fünf Haupttrouten, zirka 1.000 Teilstrecken, zehn Lagerstandorte, zehn bis 15 Häfen, 150 Spediteure und 50 Lagerbetreiber zu untersuchen, um die vorstellbaren Optimierungsansätze zu prüfen.

### Wahl der Route und des Hafens wichtig

Die Wahl der Route und des Hafens beziehungsweise der Zwischenlagerung bestimmt die Laufzeiten und die Kostenstruktur. Für Produktionsstätten auf der arabischen Halbinsel bieten sich verschiedene Routen nach Osteuropa und in die ehemaligen sowjetischen Republiken in Mittelasien an. In Bezug auf Kosten und Zeit ist eine zwar sehr interessante, aber aus politischen Gründen zurzeit kaum verwendbare Strecke die Bahnverbindung vom iranischen Bandar Abbas durch Iran, Turkmenistan und Usbekistan nach Kasachstan oder von Iran nach Afghanistan, Usbekistan und Kasachstan. Nach einem Kostenvergleich für Containerlieferungen ist Südosteuropa gut über Constanta, die Ukraine, Südrussland und Mittelasien und – solange die Route über Bandar Abbas geschlossen ist – über Odessa erreichbar, Mitteleuropa über Antwerpen und der nördliche Teil von Osteuropa inklusive Russland über Kotka (Finnland).

Selbstverständlich kommen Container auf der Südroute auch über Istanbul und Varna. Beliebt bei westlichen

Unternehmen ist zudem Noworossijsk. Diese Alternativen sind aber eindeutig teurer. Auf der Nordroute sind beliebte Häfen St. Petersburg, Klaipėda, Tallinn, Riga und Kotka. Potenzial hat auch der Hafen in Gdańsk, der sukzessive ausgebaut wird und sich als Transithafen für den Verkehr nach Russland positioniert. Optimal aufgestellt in Bezug auf Kosten, Verlade- und Lagerkapazitäten ist Antwerpen. Der Hafen dort wird von den wichtigen Reedereien

Bei der Zusammenarbeit mit osteuropäischen Spediteuren ist es empfehlenswert, die Zuverlässigkeit der Lieferanten über Empfehlungsschreiben oder Agenturen zu überprüfen. Dies ist insbesondere bei lettischen Transportunternehmen wichtig, da die Branche hier oft kriminelle Strukturen aufweist. Der Versicherungsschutz muss sorgfältig geprüft und die Ware im Zweifel versichert werden. Das russische Gesetz verpflichtet den Wagen-

### Wichtige Häfen im Osteuropa-Verkehr



bedient und ist an das multimodale Container-Bahnnetz angeschlossen. Von Antwerpen aus können Ganzzüge nach Russland – zum Beispiel nach Moskau – organisiert werden.

### Kostensenkungen um bis zu 30 Prozent

Dabei zeigte sich in durchgeführten Projekten, dass der Wechsel von einem west- zu einem osteuropäischen Spediteur sowie die Verlagerung der Transporte auf einzelnen Strecken von der Straße auf die Bahn – Transport vom Hafen zum Kunden – eine signifikante Senkung der Transportkosten von bis zu 30 Prozent ermöglichen. Osteuropäische Spediteure bieten aber nicht immer bessere Preise. Einzelne Strecken müssen ausgeschrieben und die Spediteure durch lokales Personal geführt werden. Für die Produktionsstätten in Westeuropa sind bislang die Transporte nach Osteuropa über die Straße günstiger als die Bahntransporte.

halter, die Versicherung abzuschließen, aber es handelt sich oft um kleine Subunternehmen. Daher sollte das Transportunternehmen verpflichtet werden, über den Einsatz der Subunternehmen zu informieren und damit die Möglichkeit der Überprüfung der Subunternehmer zu geben.

### Anforderungen an Spediteure

Teilweise muss auch der Zustand der Fahrzeuge im Blick behalten werden. Zwar kann es besser sein, für Transporte nach Kasachstan ein kasachisches Transportunternehmen zu beauftragen, aber die Fahrzeuge sollten überprüft werden. Jede Lieferung mit einem Wert von über 12,6 Millionen Rubel (300.000 Euro) sollte von einer bewaffneten Eskorte begleitet werden. Verfahren für das ordnungsgemäße Dokumentieren bei Problemen müssen als Teil des Vertrages aufgenommen werden. Damit kann der Verlust von Regressansprüchen vermieden werden. Alle Ansprüche sollten nach dem

Entladen von einem Vertreter der Handelskammer dokumentiert werden.

Für die Auswahl osteuropäischer Spediteure sollten klare Anforderungen definiert werden:

- Das Unternehmen existiert seit mindestens einem Jahr,
- das Unternehmen erwirtschaftet Gewinn (Gewinn- und Verlustrechnungen),
- minimale Kapitalausstattung/Garantie von der Muttergesellschaft,
- Reputations-Check (Kunden-Referenzschreiben und Anrufe/Überprüfung durch eine Spezialagentur),
- Mindestgröße,
- Versicherungsschutz für die gelieferte Ware,
- eigene Fahrzeuge sind besser, aber kein Muss, wenn das Unternehmen dauerhaft mit festen Subunternehmen zusammenarbeitet,
- Alter und Hersteller der Fahrzeuge sind keine geeignete Anforderung.

Manche Unternehmen glauben, dass nur altbewährte Logistikunternehmen die Servicequalität erfüllen. Fakt ist, dass osteuropäische Logistiker in der Regel bessere Preise anbieten. Dabei ist das Qualitätsniveau soweit ausreichend, dass keine Wettbewerbsnachteile entstehen.

### Anpassung der Produktionsstruktur

Die Wahl der Produktionsstätte in Kombination mit den Transportkosten führt zu weiteren signifikanten Kostensenkungen. Eine weitere signifikante Wirkung hätte die Anpassung der Production-foot-prints. Dazu wäre teilweise eine Verschiebung der Produkte und Volumina innerhalb des bestehenden Produktionsverbands notwendig, aber nur zum Teil möglich. Ein Teil der Lieferungen würde dann unter Berücksichtigung der logistischen Kosten von einem günstigeren Standort ausgeliefert werden.

Manche Funktionen, wie die regelmäßige und systematische Suche und Bewertung der Spediteure und Lagerbetreiber sowie die Organisation der Lieferungen, können für die Zeit, in der das Unternehmen keine eigenen Strukturen hat, an Dienstleister ausgelagert werden.

#### KONTAKT

GiVE Management Consulting GmbH,  
München  
Tel.: +49 151 2321 2730  
p.prokop@give-consulting.com

## Slowenien

# Exportland mit Privatisierungsproblemen

## Einstiges Vorzeigeland schwächelt/ Stellvertretender Ministerpräsident Ehrengast auf dem Wirtschaftstag

Der stellvertretende Ministerpräsident Sloweniens, Dejan Židan, ist neben dem mazedonischen Ministerpräsidenten Nikola Gruevski internationaler Dinner Speaker beim Osteuropa Wirtschaftstag 2013. Er ist seit März diesen Jahres im Amt, nachdem das Parlament dem früheren konservativen Ministerpräsidenten Janez Jansa das Misstrauen ausgesprochen hatte und Alenka Bratušek zur neuen Ministerpräsidentin einer Mitte-Links-Koalition gewählt wurde.

Gemessen an seiner Einwohnerzahl ist das kleine Slowenien der zweitgrößte Handelspartner im deutschen Osthandel. Rund 2.130 Euro Umsatz pro Einwohner ergab das deutsch-slowenische Handelsvolumen im ersten Halbjahr 2013. Nur in Tschechien war der Umsatz mit Deutschland gemessen an der Einwohnerzahl mit rund 3.000 Euro im selben Zeitraum etwas höher. Während sich die deutschen Einfuhren aus Slowenien in den ersten sechs Monaten 2013 um 1,8 Prozent verringerten, wuchsen die deutschen Exporte in das Land um neun Prozent. Insgesamt lieferte Deutschland im ersten Halbjahr 2013 Waren im Wert von rund 2,1 Milliarden Euro nach Slowenien. Damit blieb der Handelsbilanzüberschuss zugunsten Sloweniens bestehen, wenn er auch geringer ausfiel als in der Vergangenheit. Die slowenischen Ausfuhren nach Deutschland betragen im ersten Halbjahr 2013 2,3 Milliarden Euro.

### Erholung erst 2015

Doch das einstige Vorzeigeland unter den jüngeren EU-Mitgliedern schwächelt der-

zeit (s. OWC 11/2013). Es ist wegen seiner Exportabhängigkeit besonders von der globalen Krise betroffen. Im laufenden Jahr wird Slowenien tiefer in die Rezession rutschen als erwartet – eine Erholung der Wirtschaft wird erst für 2015 prognostiziert.

Auch die in Slowenien ansässigen deutschen Unternehmen sind zum Teil skeptischer als in anderen mittel- und osteuropäischen Regionen. Im Rahmen einer Befragung der deutschen Außenhandelskammern (AHK) der Region Mittel- und Osteuropa beurteilten nur drei Prozent der Befragten die Aussichten für die slowenische Wirtschaft im Vergleich zum Vorjahr als besser. 57 Prozent erwarteten eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation. Mit diesem Ergebnis steht Slowenien auf dem letzten Platz der von den AHK befragten Ländern.

Zwar ist Slowenien im Export relativ stark, es leidet jedoch an der geringen Privatisierungsquote. Vor allem die Banken sind nach wie vor staatlich gelenkt und sitzen auf einer hohen Anzahl fauler Kredite. Die Verschuldung der Staatsbanken spitzt die wirtschaftliche Lage des Landes weiter zu, da slowenische Unternehmen unter diesen Bedingungen kaum an Kredite kommen. Im Frühsommer dieses Jahres hatte die Regierung Bratušek daher ein Privatisierungsprogramm beschlossen, in dem der Rückzug des Staats aus mehr als einem Dutzend Firmen angekündigt wurde – darunter die zweitgrößte slowenische Bank NKBM und die nationale Fluggesellschaft Adria Airways.

omv



Slowenien muss die Krisenjahre überbrücken. Im Bild: Ljubljana