



x|periences vom 19.05.2010

Richtungsweisender Logistik-Check

Wie ein aussichtsreicher georgischer Automobilzulieferer logistisches Einsparungspotenzial nutzt, um wieder auf Wachstumskurs zu kommen.

Tegeta Motors ist in Georgien der führende Anbieter von LKW-Ersatzteilen. Das Unternehmen mit Sitz in Tiflis hat sehr hohe Qualitätsansprüche, Werk- und Lagerstätten entsprechen größtenteils westlichen Standards. Zu Beginn des Jahrtausends erlebte Tegeta Motors ein enormes Wachstum – innerhalb von nur sechs Jahren verzehnfachte sich die Mitarbeiterzahl von 50 auf 500. Infolge des kaukasischen Fünf-Tage-Kriegs im August 2008 und der Weltwirtschaftskrise sind die Gewinne jedoch um 40 Prozent eingebrochen.

Um Marktführer zu bleiben und weiterhin Top-Qualität bieten zu können, hat der Automobilzulieferer auch Beratungsunterstützung der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWD) in Anspruch genommen. Und die EU-Institution, die einstige Ostblockstaaten auf ihrem Weg in die Marktwirtschaft finanziell unter die Arme greift, zog x|vise hinzu: Die Logistikberater sollten Optimierungspotenzial in der Logistik aufdecken.

Eine Woche waren die Consultants Andreas Dür und Gerald Wolf in Tiflis vor Ort, um Logistikprozesse zu analysieren, Verbesserungsmöglichkeiten herauszuarbeiten und in einem Maßnahmenkatalog zusammenzufassen.

Handlungsbedarf besteht für Tegeta Motors insbesondere in Bezug auf das veraltete Zentrallager, das in absehbarer Zeit durch eine moderne Anlage ersetzt werden sollte. Priorität hat laut Dür außerdem die Definition von Kernprozessen in der Beschaffung, im Lager und in der Distribution. Aktuell sind logistische Abläufe noch auf mehrere Abteilungen verteilt, einen verantwortlichen Logistikleiter gibt es nicht. „Wichtig ist vor allem auch, den Einkauf und das Bestandsmanagement genau unter die Lupe zu nehmen und entsprechend anzupassen“, so der Logistikberater. „Hier bietet sich beachtliches Einsparpotenzial.“ Hintergrund ist der, dass Tegeta Motors in Japan gekaufte LKW-Reifen, die es in Georgien exklusiv vertreibt, über mehrere Monate vorfinanzieren muss. Dieses Prozedere bindet wertvolles Kapital, das es zu reduzieren gilt. Zum Beispiel auch durch Gespräche mit dem Reifenhersteller, der mit einem neuen Lager die Möglichkeit schaffen könnte, dass Tegeta Motors künftig im eigenen Land statt in Übersee einkauft. „In Georgien zeigt sich ein Phänomen, das in vielen Schwellenländer auftritt“, sagt Andreas Dür. „Kredite sind oftmals teurer als Eigenkapital – bei gleichzeitig höheren Anforderungen an das Working Capital. Dies ist einer der größten Hemmschuhe für eine rasche Entwicklung.“

Ein strategisches Thema mit Zukunftschance ist für Dür schließlich die Tochterfirma Tegeta Logistics, ein Frächterunternehmen, das im Auftrag von Tegeta Motors Container vom Hafen Poti zum Firmensitz befördert. Derzeit gibt es laut dem Logistikberater im Land weder Logistikdienstleister noch große Spediteure. „Von daher liegen Überlegungen nahe, Tegeta Logistics zu einem integrierten Logistikdienstleister auszubauen, der auch für ausländische Unternehmen den Markt Georgien, aber genauso Aserbaidschan oder Armenien abdecken kann.“

Mit dem Maßnahmenkatalog verfügt Tegeta Motors nun über eine fundierte Grundlage, um die nächsten Schritte zu planen. „Und dabei können sie in vielen Belangen auf eigenes Know-how bauen“, verweist Dür auf einen wichtigen Aspekt. In Bereichen wie dem Lagerdesign wiederum wird der Automobilzulieferer externe Experten hinzuziehen, um westliche Standards zu sichern. Die Ergebnisse der x|vise-Beratungswoche haben die Firmenspitze jedenfalls überzeugt.



x|periences vom 19.05.2010

Tanz auf dem Vulkan

Wie Supply Chain Risk Management Unternehmen darin unterstützt, Betriebsrisiken effektiv zu bewältigen und auch im Katastrophenfall erfolgreich zu agieren.

Am 16. April saß Andreas Dür im Flieger von Tiflis nach München. In Georgien hatte der Logistikberater tags zuvor mit einem dort ansässigen Unternehmen über Risikomanagement in der Lieferkette diskutiert. Als die Maschine auf dem Flughafen landete, war dem Logistikberater noch gar nicht bewusst, wie „brandaktuell“ das Thema Supply Chain Risk Management kurz darauf allerorts werden würde. Bekanntermaßen legte die Aschewolke eines isländischen Gletschervulkans in den darauffolgenden Tagen in weiten Teilen Europas den Flugverkehr lahm.

Dass in kürzester Zeit große Automobilhersteller und Zulieferer ihre Produktion aufgrund fehlender Bauteile stoppen mussten, macht die enormen Abhängigkeiten vom Luftverkehr deutlich. „Am stärksten betroffen waren jene Unternehmen, die in der Vergangenheit besonders schlanke Wertschöpfungsketten aufgebaut, jedoch keine Notfallpläne ausgearbeitet und intern verankert haben“, so Dür. Wie schnell solche Pläne dann plötzlich zur Hand sein müssten, hätten die jüngsten Ereignisse nun eindrücklich gezeigt.

Auf Risiken vorbereiten

Vordringlich ist für den x|vise-Consultant, dass sich Unternehmen überhaupt mit Katastrophenszenarien auseinandersetzen: „Viele Firmen haben dieses Thema bislang außen vor gelassen, entsprechend unvorbereitet und mitunter hart werden sie von unvorhersehbaren Ereignissen wie diesem Vulkanausbruch getroffen.“

Andreas Dür empfiehlt daher zu beleuchten, was im Notfall geschehen könnte, und festzulegen, wie mit diesen Gefahren umgegangen werden soll. Dazu zählt das Planen von simplen Maßnahmen wie die frühzeitige Kommunikation mit den Kunden. „Auch das Umrouten von Transporten kann ins Auge gefasst werden. Im Vorfeld sollte auch gleich der zeitliche und finanzielle Aufwande dafür erhoben werden“, sagt Dür. Außerdem können Verträge mit Lieferanten und Kunden dahingehend angepasst werden, dass bei Naturkatastrophen keine Pönalen zu zahlen sind. Schließlich lassen sich mittels Simulationen beispielsweise die Kosten für mehrere Lagerstufen oder einen Sicherheitsbestand den Einbußen durch einen Produktionsausfall gegenüberstellen. Das Ergebnis ist zugleich Entscheidungsgrundlage für das Management, im Sinne der Risikoprävention zu investieren – oder aber einen Gewinneinbruch bewusst in Kauf zu nehmen. Denn auch dies ist eine mögliche Strategie.

Die Frage, wie sich solche Naturkatastrophen künftig verhindern lassen, stelle sich nicht wirklich, hält Andreas Dür fest. „Wohl aber jene, bis zu welchem Grad betriebliche Prozesse beziehungsweise Wertschöpfungsketten optimiert werden können, ohne dass sie bei mehrtägigen Stehzeiten zu einem Unternehmensrisiko werden.“



x|periences vom 19.05.2010

Drehscheibe zwischen Ost und West

Ein Logistikzentrum im Twin-City-Raum Wien/Bratislava soll Transporte am Land, zu Wasser und in der Luft miteinander verknüpfen. X|vise analysierte im Auftrag der Industriellenvereinigung Möglichkeiten, Chancen und Risiken eines multimodalen Logistik-Hubs.

In einigen Jahren könnten Züge aus Wladiwostok an der Pazifikküste und sogar aus der chinesischen Hauptstadt Peking ohne Umladen oder Umsteigen bis nach Wien rollen. Russland, die Ukraine, die Slowakei und Österreich haben sich zusammengetan, um das russische Breitspursystem in den Donauroum weiter zu führen. Die Eisenbahngesellschaften dieser Länder arbeiten bereits an einer Machbarkeitsstudie, die bis zum Ende des Jahres vorliegen soll.

Die „verlängerte Transsibirische Eisenbahn“ würde die Transportzeiten zwischen Ostasien und Westeuropa im Vergleich zum Seeweg über den Indischen Ozean nahezu halbieren. Die neue Breitspurtrasse würde außerdem die Voraussetzung dafür bieten, um in der Twin-City-Region Wien/Bratislava ein multimodales Logistikzentrum zu errichten und den Warenaustausch „grün“ zu gestalten.

Drehscheibe mit Mehrwert

Die Industriellenvereinigung Wien spricht von einem visionären, aber machbaren Projekt und sieht in der Breitspuranbindung Ostösterreichs eine einmalige Chance für den Wirtschaftsstandort. x|vise hat die IV von Anfang an fachlich begleitet. In einer Expertise beleuchteten die Logistikberater die Hintergründe der Verlängerung der Breitspur, ein zuvor erstelltes Gutachten zeigte die Charakteristik, die wirtschaftliche Bedeutung und den Nutzen multimodaler Logistikzentren auf.

In modernen Logistikkonzepten geht es nicht mehr um Schiene versus Straße. Die Herausforderung besteht für Politik und Wirtschaft vielmehr darin, alle Verkehrsträger dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben – und dies zunehmend auch unter ökologischen Aspekten. Damit die Wahl der Verkehrsträger aktiv gesteuert werden kann, braucht es jedoch multimodale Drehscheiben, die zugleich beachtliche Wachstums- und Jobmotoren sind. Denn dort, wo Waren zusammenkommen, entsteht Wertschöpfung. Und in solchen Terminals werden Güter nicht nur bewegt: In ihrem Mittelpunkt stehen vielmehr Dienstleister, die logistische Mehrwertservices erbringen – von Lager- und Verpackungslogistik bis zum Assembling.

So schuf der Logistik-Hub und weltgrößte Binnenhafen Duisport an die 36.000 hafenabhängige Arbeitsplätze und bringt jährlich 2,2 Milliarden Euro Wertschöpfung für die Region. Ebenjenes Erfolgsmodell wird in der Expertise von x|vise als Vorbild für ein mögliches Logistik-Hub im Twin-City-Raum herangezogen.

Internationaler Verkehrsknotenpunkt

Diese zentraleuropäische Boomregion ist nicht zuletzt deshalb ein idealer Standort für ein solches Logistikzentrum, da sich hier mehrere transeuropäische Verkehrsachsen kreuzen. Die Verkehrsträger LKW, Bahn, Schiff und Flugzeug könnten dadurch auf ideale Weise kombiniert werden. Immenses Potenzial würde neben der Breitspur vor allem auch die weitgehend ungenutzte Wasserstraße Donau bieten.



x|periences vom 19.05.2010

Denn im Augenblick wird der Handel zwischen Europa und Asien fast ausschließlich auf dem Seeweg und über die Nordseehäfen abgewickelt. Das bedeutet für Empfänger in Mitteleuropa einen Umweg, der sowohl durch die direkte Schienenverbindung mit Asien als auch die verstärkte Nutzung der Donau für den Hinterlandtransport von und zu den Südhäfen nicht mehr nötig wäre. Das Logistikzentrum würde hierbei als Hauptumschlagsplatz fungieren, die Güter den jeweiligen Verkehrsträgern zuführen und dabei auch Mehrwertlogistik bieten.

Tatsache ist, dass das Transportaufkommen zwischen der EU und Russland sowie innerhalb Zentral- und Osteuropas in Zukunft weiter zunehmen wird. Das Institut für Mobilitätsforschung prognostiziert eine Verdoppelung des Ost-West-Güterverkehrs bis 2030. Angesichts solcher Zahlen und der geografischen Lage Österreichs ist das Gebot der Stunde, Wege zu finden, um diese Entwicklung nicht nur mitgestalten, sondern auch davon profitieren zu können. Die Verlängerung der Breitspur in den Donauroaum in Kombination der Schaffung eines multimodalen Logistikzentrums stellt eine echte Möglichkeit dar.