

# Die Rolle internationaler Beschaffungsmärkte

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

export 21

Frankfurt am Main, 8. Dezember 2004

## Neue Märkte im Osten

### Osteuropa - Schlagzeilen

Osterweiterung der EU setzt das alte Europa unter Druck

Ein riesiges Niedrigsteuergebiet vor der Haustür

Mittelständler sehen Erweiterung mit Skepsis

Slowenien: Musterknabe mit Glück

Eine Frischzellenkur für den Koloss Europa

Slowakei entwickelt sich zum Investoren-Magnet

Osterweiterung verschärft Wettbewerb

Südosteuropa wird zum Kapitalmagneten

Auch kleine Firmen wollen Jobs verlagern

## Neue Märkte im Osten

### China – Schlagzeilen

- **China ist die Lokomotive der Weltwirtschaft**  
Importe: 31 Mio. t Stahl; zweitgrößter Ölkonsument  
Exporte: weltweit Platz 4
- Ausländische **Direktinvestitionen 2003 > \$60 Mrd.**
- **China überholt D 2007; J 2015; USA 2039 wirtschaftlich**
- **VW** investiert in Changchun €5,3 Mrd. und gründet Motorenwerk in Shanghai für 300.000 Motore (€6 Mrd.)
- **Siemens:** weitere Ausbau der 21.000 MA starken Truppe
- **FEV Motorentchnik:** 1/3 der 870 MA für China zuständig
- „**Deutscher Maschinenbau sieht seine Zukunft in China**“

## Neue Märkte im Osten

### Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Hebel der Zukunft**
- **Beschaffungslandwahl / Osteuropa**
- **Sourcing in China**
- **Unterstützung durch [www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com)**

## Global Sourcing – neue Märkte

### Global Sourcing

- ➔ ... beinhaltet die **systematische Analyse und Nutzung** des **weltweiten** Beschaffungsmarktes.  
(Die besten Lieferanten in allen Ländern finden !)
- ➔ ... hat einen **starken strategischen Fokus**  
(Einkauf als profitorientierte Strategie)  
und bedeutet nicht einfach „importieren“.
- ➔ ... kann nicht von heute auf morgen im Unternehmen entwickelt und eingeführt oder abgeschafft werden, sondern ist eine **langfristige Investition in die Wettbewerbsfähigkeit**.

## Global Sourcing – neue Märkte

### Kostensenkung durch Global Sourcing

#### Ausnutzen von

- niedrigeren **Arbeitskosten** (D-W: 26,36 €/Std.; GR: 9,47; P: 6,59)
- niedrigerer **Besteuerung**
- mehr **Arbeitsstunden je Periode**  
(D: 1.467 Std./p.a; USA: 1.904; J: 1.803; Ø Asien: 2.194)
- höherer **Produktivität**
- spezifischer **Technik / Technologie**
- niedrigere **Umwelt- und Sozialstandards** (Schwellenländer)
- exportorientierte **Preisgestaltung** (Markterschließung)
- **Subventionierung** (Industrieförderung)
- **Währungs- / Wechselkursvorteile** (Kaufkraftparitäten)

## Total Cost (and Risk) of Ownership

**Die Kalkulation mit Einstandspreisen greift zu kurz.  
Einbezogen werden müssen:**

- (Zusätzliche / erhöhte) **Logistikkosten** (Verpackung, Transport, Zwischenlagerung)
- Kosten für **Dokumentation** und **Zollformalitäten**
- **Verzollung** und **Einfuhrgebühren**
- (Zusätzliche) **Versicherungsprämien**
- Kosten (zusätzlicher) **Qualitätsprüfungen**
- Kosten für **Agenten / Dienstleister / Beauftragte vor Ort**
- Zusatzkosten für ggf. erhöhte **Ausschuss- und Retourenquote**
- Kosten für **kulturelle Besonderheiten**, einschl. **Sprache**, „**Geschenke**“, **Kommunikation**
- Kalkulatorische Kosten für **Risiken**

## Risiken / Probleme durch Global Sourcing

- **Produkt-/Leistungsqualität**
- **Zuverlässigkeit** des Lieferanten
- **Anpassungsfähigkeit / Innovationskraft** des Lieferanten
- **Risiken auf dem Transportweg**
- **Politische Probleme**
- **Arbeitsmarktprobleme** (Qualifikation, Streiks)
- **Rechtliche Risiken** (Vertragsrisiken, Enteignung)
- **Währungsrisiken**
- **Zahlungsabwicklung**

## Neue Märkte im Osten

### Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Hebel der Zukunft**
- **Beschaffungslandwahl / Osteuropa**
- **Sourcing in China**
- **Unterstützung durch [www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com)**

## Neue Märkte im Osten

### Systematische Voranalyse

- **Welches sind die interessantesten Ländermärkte** für meine Unternehmung / Bereich / Produktgruppe ?
- **Länderanalysen / -ratings:**
  - Growth Competitiveness Index (GCI)
  - Business Competitiveness Index (BCI)
  - Corruption Perceptions Index (CPI)
  - Index of Economic Freedom
  - Sovereign Risks (Bonitätsrisiken)

**Diese Ratings finden Sie unter [www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com) !**

## Growth Competitiveness Index

Growth Competitiveness Index (GCI)		Macroeconomic Environment Index		Public Institutions Index		Technology Index	
Country	Rank Score	Country	Rank Score	Country	Rank Score	Country	Rank Score
Finland	1 6.01	Singapore	1 5.69	Denmark	1 6.56	U.S.A.	1 6.30
Germany	13 5.24	Germany	21 4.78	Germany	9 6.10	Estonia	10 5.10
Estonia	22 4.96	Estonia	34 4.37	Estonia	28 5.36	Germany	14 5.03
Slovenia	31 4.70	Latvia	36 4.31	Hungary	33 5.18	Czech Rep.	21 4.84
Hungary	33 4.61	Slovenia	37 4.27	Slovenia	35 5.11	Slovenia	24 4.73
Latvia	37 4.54	Hungary	38 4.09	Lithuania	41 4.71	Latvia	26 4.71
Czech Rep.	39 4.48	Czech Rep.	39 4.08	Latvia	45 4.61	Hungary	32 4.57
Lithuania	40 4.39	Lithuania	41 4.04	Czech Rep.	47 4.51	Slovak Rep.	33 4.55
Slovak Rep.	43 4.23	Poland	49 3.83	Slovak Rep.	51 4.33	Poland	34 4.44
Poland	45 4.15	Slovak Rep.	50 3.82	Poland	58 4.17	Lithuania	36 4.43
Bulgaria	64 3.67	Russ. Fed.	61 3.44	Bulgaria	62 4.10	Turkey	54 3.96
Turkey	65 3.65	Ukraine	70 3.27	Turkey	63 4.07	Romania	55 3.93
Russ. Fed.	70 3.46	Bulgaria	73 3.18	Serbia	77 3.58	Bulgaria	63 3.72
Romania	75 3.38	Romania	81 2.93	Russ. Fed.	81 3.34	Serbia	66 3.66
Serbia	77 3.36	Turkey	82 2.93	Romania	86 3.27	Russ. Fed.	69 3.61
Ukraine	84 3.17	Serbia	87 2.83	Ukraine	94 3.09	Ukraine	84 3.15

## Growth Competitiveness Index

Growth Competitiveness Index (GCI)		Macroeconomic Environment Index		Public Institutions Index		Technology Index	
Country	Rank Score	Country	Rank Score	Country	Rank Score	Country	Rank Score
Finland	1 6.01	Singapore	1 5.69	Denmark	1 6.56	United States	1 6.30
Germany	13 5.24	Germany	21 4.78	Germany	9 6.10	Estonia	10 5.10
Estonia	22 4.96	<i>China</i>	25 4.56	Estonia	28 5.36	Germany	14 5.03
Slovenia	31 4.70	<i>Thailand</i>	26 4.54	Hungary	33 5.18	Czech Rep.	21 4.84
<i>Thailand</i>	32 4.63	Estonia	34 4.37	Slovenia	35 5.11	Slovenia	24 4.73
Hungary	33 4.61	Latvia	36 4.31	<i>Thailand</i>	37 4.97	Latvia	26 4.71
Latvia	37 4.54	Slovenia	37 4.27	Lithuania	41 4.71	Hungary	32 4.57
Czech Rep.	39 4.48	Hungary	38 4.09	<i>South Africa</i>	43 4.69	Slovak Rep.	33 4.55
Lithuania	40 4.39	Czech Rep.	39 4.08	Latvia	45 4.61	Poland	34 4.44
<i>South Africa</i>	42 4.37	<i>South Africa</i>	40 4.08	Czech Rep.	47 4.51	Lithuania	36 4.43
Slovak Rep.	43 4.23	Lithuania	41 4.04	<i>Mexico</i>	50 4.35	<i>Thailand</i>	39 4.37
<i>China</i>	44 4.19	Poland	49 3.83	Slovak Rep.	51 4.33	<i>South Africa</i>	40 4.35
Poland	45 4.15	Slovak Rep.	50 3.82	<i>China</i>	52 4.33	<i>Mexico</i>	43 4.36
<i>Mexico</i>	47 4.12	<i>India</i>	52 3.75	<i>India</i>	55 4.26	<i>India</i>	64 3.68
<i>India</i>	56 3.90	<i>Mexico</i>	54 3.74	Poland	58 4.17	<i>China</i>	65 3.67
<i>Russian Fed.</i>	70 3.46	<i>Russian Fed.</i>	61 3.44	<i>Russian Fed.</i>	81 3.34	<i>Russian Fed.</i>	69 3.61

## Business Competitiveness Index

Country	BCI ranking 2003	Company operations and strategy ranking 2003	Quality of the national business environment ranking 2003	2002 GDP per capita rank	2002 GDP per capita (PPP adjusted)
Finland	1	4	1	15	25,859
Germany	5	1	9	12	26,324
<i>South Africa</i>	27	28	28	38	10,132
Estonia	28	36	27	34	11,712
Latvia	29	29	31	43	8,965
Slovenia	30	27	34	27	17,748
<i>Thailand</i>	31	31	32	51	6,788
Czech Rep.	35	33	38	30	15,148
<i>India</i>	37	40	36	77	2,571
Hungary	38	45	37	31	13,129
Lithuania	40	41	41	39	10,015
Slovak Rep.	43	44	43	32	12,426
<i>China</i>	46	42	44	65	4,475
Poland	47	43	45	37	10,187
<i>Turkey</i>	51	50	54	55	6,176

## Business Competitiveness Index

Country	BCI ranking 2003	Company operations and strategy ranking 2003	Quality of the national business environment ranking 2003	2002 GDP per capita rank	2002 GDP per capita (PPP adjusted)
Croatia	60	62	56	39	9,967
Russian Fed.	63	64	61	47	7,926
Ukraine	66	66	68	60	4,714
Romania	67	72	64	53	6,326
Bulgaria	68	73	67	49	6,909

## Neue Märkte im Osten

### Faktor Arbeit - Osteuropa

Land	Arbeitslosenquote	Brutto-lohn p.M.	BIP pro Kopf in €	BIP (PPP) pro Kopf in €
Estland	12,5	<b>414</b>	6.060 (USD)	10.322
Lettland	8,0	<b>281</b>	4.078 (USD)	9.219
Litauen	12,0	<b>345</b>	5.156 (USD)	10.287
Polen	17,4	<b>540</b>	4.760	9.600
Slowakei	18,3	<b>311</b>	5.400	11.900
Slowenien	11,5	<b>1.033</b>	12.380	16.500
Tschechien	9,2	<b>512</b>	7.120	14.000
Ungarn	5,8	<b>496</b>	7.240	12.600
Bulgarien	17,4	<b>135</b>	2.310	6.700
Rumänien	10,5	<b>175</b>	2.260	6.300
Türkei	10,2	<b>500</b>	2.840	6.200
Ukraine	4,0 (9,1)	<b>80</b>	900	4.600
Russland	7,6	<b>160</b>	2.530	7.100
Serbien/Mont.	28,4	<b>180</b>	1.640	4.000
Kroatien	21,9	<b>735</b>	5.570	9.300

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky Quellen: manager magazin 2003; Handelsblatt 2004; IKB 2004; www.worldinformation.com B 6

## Neue Märkte im Osten

### Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Hebel der Zukunft**
- **Beschaffungslandwahl / Osteuropa**
- **Sourcing in China**
- **Unterstützung durch [www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com)**



## Neue Märkte im Osten

### Zhonghua Renmin Gongheguo (China) - Land

- 9,6 Mio. km<sup>2</sup> (inkl. Taiwan, Hongkong und Macau);  
**26,7 x Deutschland**, etwas kleiner als USA  
(ca. 4.500 x 5.000 Km)
- 14,500 Küstenkilometer
- **1,3 (1,5 ?) Mrd. Menschen**
- **Hauptstadt:** Peking (Beijing), ca. 13,82 Mio. EW  
(viele weitere x-Millionenstädte)
- **Klima:** tropisch bis subarktisch

## Neue Märkte im Osten

### China - Wirtschaft

- **745 Mio. Arbeitskräfte**, davon 50% in Landwirtschaft, 22% in Industrie, 28% im Service; **Ø Industrielohn \$0,61 / Std.**
- **BIP** 6 Bio.; Wachstum 9,6%; BIP/Pers. \$1.000 (\$4.700 purch. power)
- **Arbeitslosigkeit** 10% im städt. Umfeld, ländlich höher
- **Export:** \$325.6 Mrd., nach USA 21,5%, Hongkong 18%, Japan 14,9%, Südkorea 4,8% (2002)  
(Maschinen und Ausrüstung, Textilien, Schuhe, Spielzeug, Sportartikel, Mineralbrennstoffe)
- **Import:** \$295.3 Mrd., aus Japan 18,1%, Taiwan 10,5%, Südkorea 9,7%, USA 9,2%, Deutschland 5,6% (2002)  
(Maschinen und Ausrüstung, Mineralbrennstoffe, Plastik, Eisen und Stahl, Chemikalien)

## Neue Märkte im Osten

### Chinesische Firmen – sechs Klassen

- (1) Nationale Marken** (Haier, Legend u.a.)
  - Zuverlässige, preiswerte (billige) Standardprodukte
- (2) Dedizierte Exporteure** (BYD Battery, Galanz)
  - Preiswerte Massenware und Spezialprodukte
- (3) Netzwerke / Cluster** (Spielzeug, Feuerzeuge, Schuhe, Deko)
  - Cluster von „Familienbetrieben“ fertigen Kleinwaren
- (4) High Tech Start-Ups** (Ultraschall, ICs, Solar)
  - Spin-offs und Gründungen im Umfeld von Forschungsinstituten

## Neue Märkte im Osten

### Chinesische Firmen – sechs Klassen

#### **(5) „Schwellenbetriebe“**

- Entwicklungsfähige Anbieter mit befriedigender Ausstattung und ausreichend bis gut qualifiziertem Personal, i.d.R. ohne umfassende, professionelle Exporterfahrung und oft mit Schwächen in der Qualitätssicherung

➔ **Bieten gute Chancen bei mittlerem bis langem Planungshorizont, viel Geduld und Aufbauhilfe**

#### **(6) „Schrottbuden“ (auch viele Staatsbetriebe)**

- Hände weg !!!

## Neue Märkte im Osten

### Was China so gefährlich macht

- **Marode Staatsbetriebe**, viele bereits geschlossen
- **Preisverfall** für Endprodukte (tw. subventionierte Betriebe)
- Chinas „Ruhrgebiet“ im Nordosten (Mandschurei):  
12 Millionenstädte mit **Arbeitslosigkeit > 50 Prozent**
- Der **Importanteil für Öl** steigt unaufhörlich,  
von derzeit 24% auf rund 50% im Jahre 2010
- „**Lohnkostenvorteile werden durch Zusatzkosten für ausländische Spezialisten aufgezehrt.**“ (?)
- **Hohe Rohstoffkosten und Überkapazitäten:**
  - Klimaanlage: 15 Mio. (75%) Überschuss; Kühlschränke: 2,5 Mio.;
  - Handys: 4 Monatsbedarfe; Auto: VW 69.000 v. 78.000 verkauft

## Neue Märkte im Osten

### Was China so gefährlich macht

- Finanzen** - Geplatzte Kredite: \$500 Mrd.
- Städte und Kreise zu 90% bankrott
  - unvermeidbare weitere teure Infrastrukturprojekte
  - Unterfinanzierte Kranken- und Rentensysteme

#### **Raubkopien**

- 2/3 des Ersatzteilemarktes für Autoteile illegal
- Export gefälschter Teile nach USA für \$3 Mrd.
- 1999 waren 7 von 11 Mio. japanischen Motorrädern Kopien
- 50% der Arzneien sind gefälscht
- 15-20% der gesamten Industrieproduktion sind Raubkopien oder Fälschungen

## Was China so gefährlich macht

### ➔ **Korruption ist alltäglich**

- Global Corruption Index 2003: Rang 66 (mit Domin. Rep.)
- Bribe Payers Index 2002: Rang 20 (Rußland 21)
- Ankündigung des Anti-Korruptionsprogramms führt zu „Mitnahmeeffekten“, solange es noch geht, bei lokalen Verantwortlichen  
(15.000 Auslandsreisen durch Parteifunktionäre...)

## Was China so gefährlich macht

### ➔ **Politik**

- China ist ein kommunistisch regierter Staat (**Parteidiktatur**).
- **Opposition** wird **brutal unterdrückt**; Medien zensiert.
- AI schätzt **10.000 Hinrichtungen** p.a.;  
**Umerziehungslager** für politisch Oppositionelle
- Wirtschaftliche Entwicklung und Demokratisierung sind entkoppelt.
- Die **USA** werden u.U. keine neue Großmacht dulden !  
Zudem: Handelsüberschuss \$120 Mrd. (3Mio. Arbeitspl.)
- **Lokaler Protektionismus**
- **Taiwan** wird als abtrünnige Provinz angesehen; Tibet ist besetzt; Hongkong fordert freie Wahlen

## Neue Märkte im Osten



© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Quelle: Handelsblatt

C 9

## Neue Märkte im Osten

### **Agenda**

- **Global Sourcing – Strategischer Hebel der Zukunft**
- **Beschaffungslandwahl / Osteuropa**
- **Sourcing in China**
- **Unterstützung durch [www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com)**

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Inhalt

## Neue Märkte im Osten

### Mit qualifizierter Hilfe geht es besser !

- ➔ Die Big Emerging Markets, inkl. Osteuropa und China bieten beste **Chancen**, aber auch **Risiken**.
- ➔ Wichtig ist, die **richtigen Spezialisten schnell zu finden** und **effektiv** und **effizient** zu **koordinieren**.
- ➔ **Unterstützung wird benötigt bei:**
  - Analyse / Auswahl der besten Ländermärkte
  - Partnersuche, -kontaktierung, Evaluation, Verhandlung
  - Vertragsabschluss, Abwicklung und Kontrolle

## Neue Märkte im Osten

### www.supply-markets.com

- ➔ **Erschließung interessanter Ländermärkte**  
u.a. Brasilien, Chile, China, Indien, Mexiko, Südafrika, Thailand und Süd-/Osteuropa
  - 1) **Länderinformationen** für Einkäufer und Investoren
  - 2) **Expertennetzwerk** für alle Tätigkeiten im Prozess
  - 3) **Lieferantenrecherche** und **-evaluation**
- ➔ Portal <http://www.supply-markets.com>
- ➔ Einkaufs- und Investitionsführer (auch Print)
- ➔ Tagungen, Seminare, Workshops, Messen, Einkäuferreisen

## Neue Märkte im Osten

### China-Business: Einkaufen, Produzieren, Verkaufen

**21. – 23.2.2005** Frankfurt Steigenberger Airport Hotel

21.2. Modul Einkaufen

22.2. Modul Produzieren

21.2. Modul Verkaufen

**Infos und Buchung unter**  
**[www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com)**

➔ **Je Modul 10-11 Vorträge von Experten mit  
Erfahrungsberichten von Praktikern**

Teilnahmegebühr inkl. China-Führer (288 Seiten):  
EUR 390,- je Modul; 2 Tage: 690,-; 3 Tage: 890,-

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !**

**Gern beantworte ich Ihre Fragen.**

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
und Industriebetriebslehre  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Universität Würzburg  
Sanderring 2, 97070 Würzburg  
Tel. 0931 – 31-2936  
<http://ibl.wifak.uni-wuerzburg.de>  
E-Mail: [boga@mail.uni-wuerzburg.de](mailto:boga@mail.uni-wuerzburg.de)

CfSM - Centrum für Supply Management  
Würzburg  
GB Supply Markets  
Ingo Stetter (GF)  
Triebweg 48, 97230 Estenfeld  
Tel. 0163-2486679  
<http://supply-markets.com>  
E-Mail: [ingo.stetter@supply-markets.com](mailto:ingo.stetter@supply-markets.com)