

Global Sourcing

Chancen und Risiken des Einkaufs in Osteuropa und Asien

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Einkäufertag – Global Business Forum

Hannover-Messe
13.4.2005

Global Sourcing

Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Beschaffungslandwahl**
- **Sourcing in Osteuropa und China**
- **www.supply-markets.com**

Global Sourcing

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

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)

Global Sourcing

Total Cost (and Risk) of Ownership

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

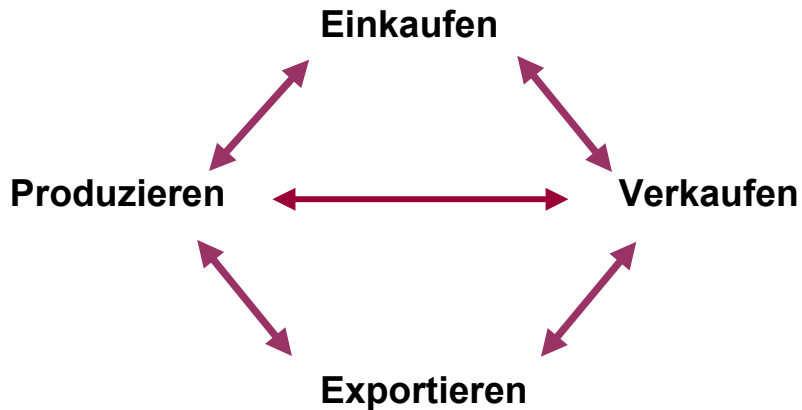
- (Zusätzliche / erhöhte) **Logistikkosten** (Verpackung, Transport, Zwischenlagerung)
- Kosten für **Dokumentation** und **Zollformalitäten**
- **Verzollung** und **Einfuhrgebühren**
- (Zusätzliche) **Versicherungsprämien**
- Kosten (zusätzlicher) **Qualitätsprüfungen**
- Kosten für **Agenten / Dienstleister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

Global Sourcing

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**

Produktion und Handel

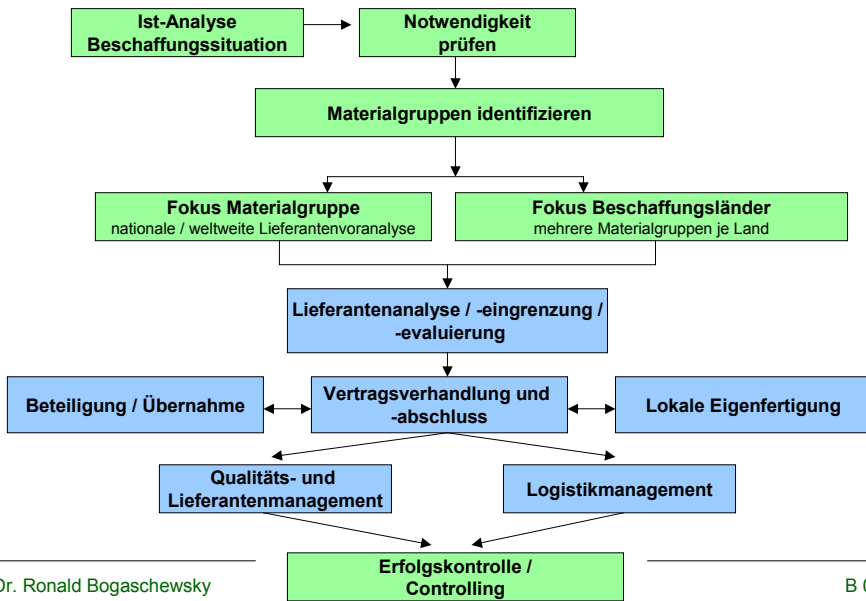


➔ Bereichsübergreifende Engagements in Emerging Markets

Agenda

- Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel
- **Beschaffungslandwahl**
- Sourcing in Osteuropa und China
- www.supply-markets.com

Sourcingschema



Systematische Voranalyse

- **Welches sind die interessanten 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 !

Growth Competitiveness Index

CfSM - Centrum für Supply Management

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	China	25	4.56	Estonia	28	5.36	Germany	14	5.03
Slovenia	31	4.70	Thailand	26	4.54	Hungary	33	5.18	Czech Rep.	21	4.84
Thailand	32	4.63	Estonia	34	4.37	Slovenia	35	5.11	Slovenia	24	4.73
Hungary	33	4.61	Latvia	36	4.31	Thailand	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	South Africa	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
South Africa	42	4.37	South Africa	40	4.08	Czech Rep.	47	4.51	Lithuania	36	4.43
Slovak Rep.	43	4.23	Lithuania	41	4.04	Mexico	50	4.35	Thailand	39	4.37
China	44	4.19	Poland	49	3.83	Slovak Rep.	51	4.33	South Africa	40	4.35
Poland	45	4.15	Slovak Rep.	50	3.82	China	52	4.33	Mexico	43	4.36
Mexico	47	4.12	India	52	3.75	India	55	4.26	India	64	3.68
India	56	3.90	Mexico	54	3.74	Poland	58	4.17	China	65	3.67
Russian Fed.	70	3.46	Russian Fed.	61	3.44	Russian Fed.	81	3.34	Russian Fed.	69	3.61

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Quelle: World Economic Forum 2004

B 2

Business Competitiveness Index

CfSM - Centrum für Supply Management

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
South Africa	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
Thailand	31	31	32	51	6,788
Czech Rep.	35	33	38	30	15,148
India	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
China	46	42	44	65	4,475
Poland	47	43	45	37	10,187
Turkey	51	50	54	55	6,176

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Quelle: World Economic Forum 2004

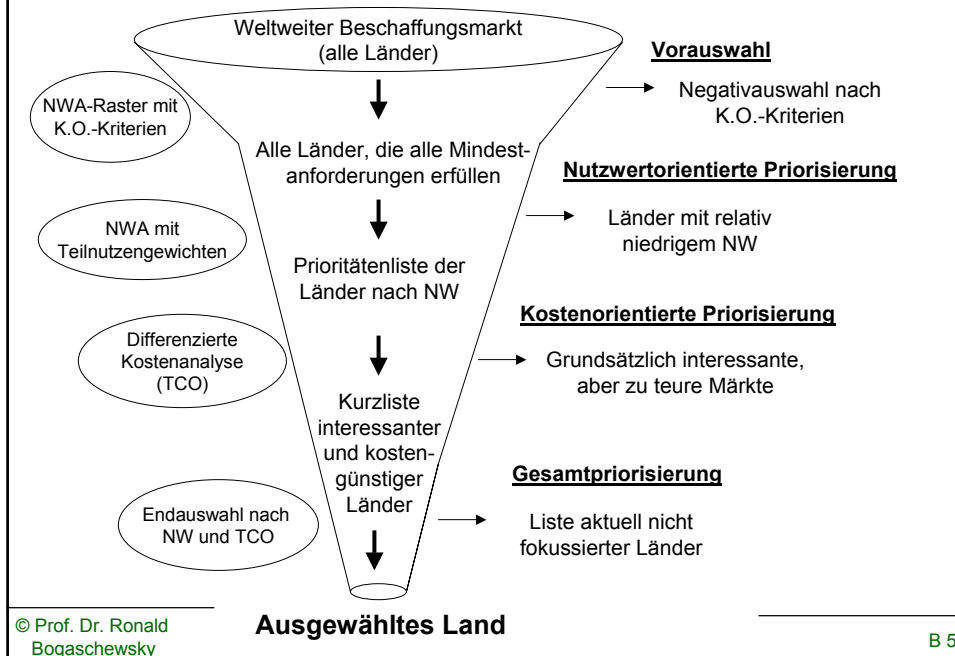
B 3

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

Ein-Markt-Trichtermodell

CFSM - Centrum für Supply Management



Global Sourcing

Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Beschaffungslandwahl**
- **Sourcing in Osteuropa und China**
- **www.supply-markets.com**

Global Sourcing

China – Schlagzeilen

- **China ist die Lokomotive der Weltwirtschaft**
Importe: 31 Mio. t Stahl; zweitgrößter Ölkonsument
Exporte: weltweit Platz 4
- Ausländische **Direktinvestitionen 2004 > \$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:** weiterer Ausbau der 21.000 MA starken Truppe
- **FEV Motorentechnik:** 1/3 der 870 MA für China zuständig
- „**Deutscher Maschinenbau sieht seine Zukunft in China**“

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)
- **Export:** \$325.6 Mrd.
Maschinen und Ausrüstung, Textilien, Schuhe, Spielzeug, Sportartikel, Mineralbrennstoffe
- **Import:** \$295.3 Mrd.
Maschinen und Ausrüstung, Mineralbrennstoffe, Plastik, Eisen und Stahl, Chemikalien

Was China so gefährlich macht

Hohe Rohstoffkosten und Überkapazitäten:

- Klimaanlage: 15 Mio. (75%) Überschuss; Kühlschränke: 2,5 Mio.;
- Handys: 4 Monatsbedarfe; Auto: VW 69.000 v. 78.000 verkauft

Raubkopien

- 2/3 des Ersatzteilmarktes für Autoteile illegal
- 1999 waren 7 von 11 Mio. japanischen Motorrädern Kopien
- 50% der Arzneien sind gefälscht
- 15-20% der gesamten Industrieproduktion sind Raubkopien oder Fälschungen

Korruption ist alltäglich

- Global Corruption Index 2003: Rang 66 (mit Domin. Rep.)
- Bribe Payers Index 2002: Rang 20 (Rußland 21)

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



Osteuropa ist KEIN homogener Anbietermarkt !

Neue EU-Mitgliedsstaaten

- Systeme nähern sich denen der Alt-EU (langsam) an
- **Große Vorteile:**
 - Noch längere Zeit Lohnkosten- und Steuervorteile
 - Relativ viele, recht gut ausgebildete Menschen
 - Hohes Maß an Rechtssicherheit
 - Akzeptabel bis gut ausgebaute Logistiksysteme
 - Geografische Nähe
 - (Zukünftig) kein Währungsrisiko

Osteuropa ist KEIN homogener Anbietermarkt !

Nicht EU-Mitgliedsstaaten

- Systeme haben erheblichen Nachholbedarf
- **Situation:**
 - *Erhebliche* Lohnkosten- und tw. Steuervorteile
 - Relativ wenige, gut ausgebildete Menschen
 - Rechtssicherheit verbesserungsfähig
 - Oft schlechte Logistiksysteme
 - Relative geografische Nähe
 - Währungsrisiko

Faktor Arbeit – Osteuropa als Alternative ?

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

Wettbewerbsfähigkeit Osteuropas

- **Bulgarien, Rumänien, Russland, Ukraine** als **Billigproduzenten** nutzen
- **Tschechien, Slowakei (West), Ungarn** insbesondere in **Autoindustrie** interessant
- **Estland** als **Technologiepartnerland**
- **Slowenien** als **entwickelter, relativ teurer Markt**
- **Polen** als **großer Markt** (auch im Absatz)

Wettbewerbsfähigkeit Osteuropas

- **Osteuropa ist eine hochinteressante „Alternative“ zu Asien !**
- **Osteuropa ist nicht nur Low Cost-Produzent !**
- Fragen des **Produzierens** und der **Absatzmarkt-erschließung** im Zielland sind zu **beachten !!**

Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Beschaffungslandwahl**
- **Sourcing in Osteuropa und China**
- **www.supply-markets.com**

www.supply-markets.com

- ➔ **Erschließung interessanter Ländermärkte**
u.a. Brasilien, Chile, China, Indien, Mexiko, Russland, 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: Sourcing und Produzieren in Bulgarien, Rumänien, Russland und der Ukraine

- **27./28.6.2005** Frankfurt Steigenberger Airport Hotel
- **neu: Russland-Führer**
Umfassende Informationen zu Einkaufen und Investieren durch ausgewiesene Experten und Praktiker
(ca. 280 Seiten; 68,- EUR zzgl. MwSt.)

➔ **Infos und Buchung unter**
www.supply-markets.com

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
Klaus Kohler
Am Scheidmännlein 19, 97230 Estenfeld
Tel. 0931-312406
<http://supply-markets.com>
[E-Mail: klaus.kohler@supply-markets.com](mailto:klaus.kohler@supply-markets.com)