

Global Sourcing und Beschaffungsmärkte im Osten

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

BME Hanau – Main-Kinzig-Kreis
Hanau, 11. Oktober 2005

Globaler Wettbewerb

Ausgangssituation

Die **Arbeitskosten** in Hochlohnländern wie Deutschland sind im Vergleich zu Low Cost Countries so hoch, dass zumindest einfachere, weniger komplexe **Tätigkeiten** zwangsläufig **verlagert** werden müssen.

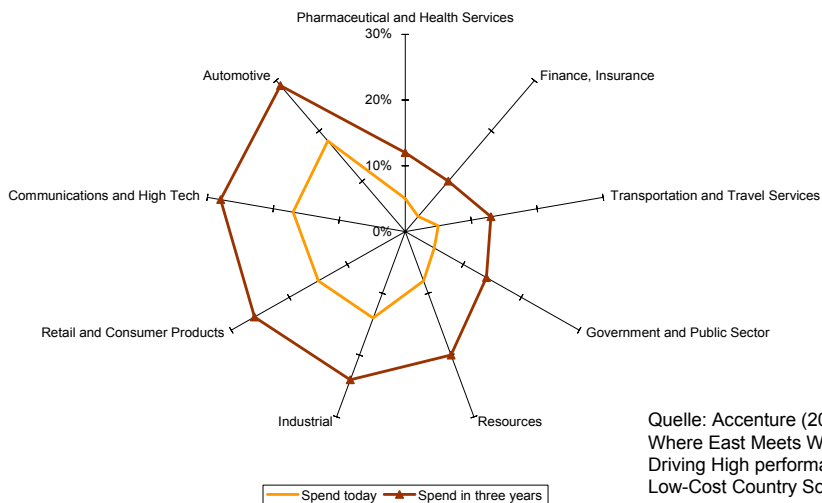
Wenig effektive und ineffiziente Strukturen und Prozesse führen dazu, dass häufig **auch anspruchsvollere Aufgaben** in (arbeits-)kostengünstigere Standorte **verlegt** werden.

Bedeutung des LCC-Sourcing

Das **Volumen des Sourcing aus Low Cost Countries** wird sich in den nächsten drei bis fünf Jahren **verdoppeln** und damit durchschnittlich **25% des gesamten Einkaufsvolumens** einnehmen.

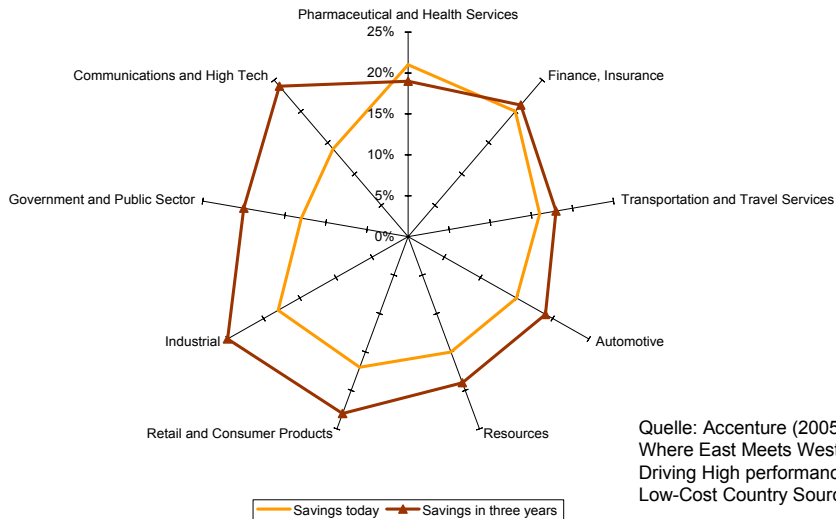
Die **Supply Chain** des Unternehmens wird sich hierdurch **grundlegend verändern**: geografisch, strategisch und operativ.

Low-cost country spend as percentage of total procurement spend



Quelle: Accenture (2005):
Where East Meets West:
Driving High performance in
Low-Cost Country Sourcing

The communications and high tech industry has the highest increase in expected savings



DIHK Studie - Auslandsinvestitionen

42% der Unternehmen planen höhere, 50% gleich hohe Auslandsinvestitionen (deutliche Steigerung gegenüber Vorjahr).

- Zielländer sind:
- EU-Beitrittsländer 46%
 - China 41%
 - „alte“ EU 29%
 - Ost- und Südosteuropa 27%.

Quelle: <http://www.dihk.de/inhalt/download/auslandsinvestitionen04.pdf>

Produktionsstudie - Standortverlagerung

46% planen Standortverlagerung in 2004 bis 2006
(erhebliche Zunahme gegenüber 2001-2003)

davon

Elektronik- und Elektrotechnikindustrie 63%

Automotive-Bereich 55%

Kunststofffertiger 47%

Chemieindustrie 45%.

- Klar dominierender Grund: Kostensenkung

Quelle: Droege&Comp./Fraunhofer Institut Produktionstechnologie (2004): Produktionsstudie 2004:
Ist der Produktionsstandort Deutschland noch zu retten ?

Weitere Studien - Auslandsinvestitionen

Handelsblatt Business-Monitor International

35% der deutschen Unternehmen planen Auslandsinvestments
in Mittel- und Osteuropa (MOE); 26% in China.

BDO Deutsche Warentreuhand

45% der Unternehmen, die bisher nicht in MOE engagiert sind,
wollen dort nunmehr investieren

Quellen: http://www.bdo.de/content/bdowww/bdowww000009/PM_%20Studie_EU_Osterweiterung_060605.pdf;
Handelsblatt

Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Beschaffungslandwahl**
- **Sourcing in Osteuropa**
- **Fazit**

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**.

Erfolgspotentiale durch Global Sourcing

Ausnutzen von

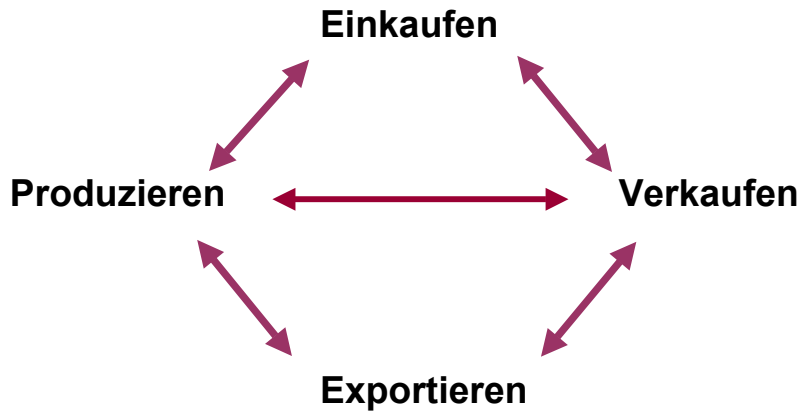
- niedrigeren **Arbeitskosten** (D-W: 26,36 €/Std.; GR: 9,47; P: 6,59)
- niedrigerer **Besteuerung**
- mehr **Arbeitsstunden je Periode**
(D: 1.467 Std./p.a; USA: 1.904; J: 1.803; Ø Asien: 2.194)
- höherer **Produktivität**
- spezifischer **Technik / Technologie**
- niedrigere **Umwelt- und Sozialstandards**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

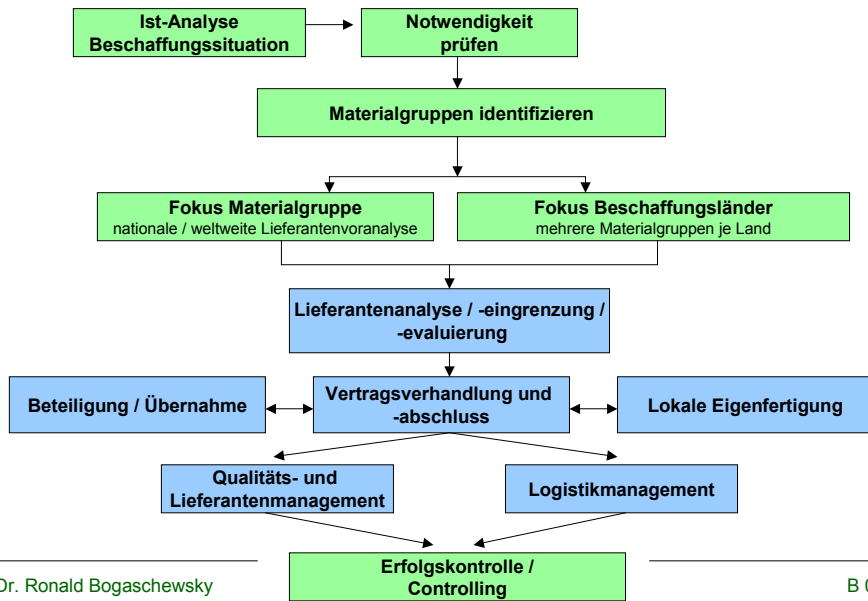
Bereichsübergreifende Strategie und Umsetzung



Agenda

- Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel
- **Beschaffungslandwahl**
- Sourcing in Osteuropa
- Fazit

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 (GCI)			Macroeconomic Environment Index			Public Institutions Index			Technology Index		
Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score
Finland	1	5.95	Singapore	1	5.79	Denmark	1	6.59	United States	1	6.24
Germany	13	5.28	Thailand	23	4.79	Germany	11	6.21	Germany	12	5.08
Estonia	20	5.08	China	25	4.78	Estonia	26	5.59	Estonia	15	5.01
Slovenia	33	4.75	Germany	26	4.77	Slovenia	31	5.28	Czech Rep.	19	4.88
Thailand	34	4.58	Estonia	30	4.65	South Africa	35	5.15	Slovenia	26	4.71
Lithuania	36	4.57	Lithuania	33	4.46	Hungary	37	5.07	Slovak Rep.	28	4.67
Hungary	39	4.56	Latvia	37	4.27	Lithuania	43	4.75	Hungary	29	4.66
Czech Rep.	40	4.55	Slovenia	39	4.26	Thailand	45	4.71	Lithuania	33	4.51
South Africa	41	4.53	Czech Rep.	41	4.22	Slovak Rep.	49	4.64	Latvia	36	4.46
Slovak Rep.	43	4.43	South Africa	48	4.11	Czech Rep.	51	4.56	South Africa	40	4.33
Latvia	44	4.43	Poland	51	4.05	Latvia	52	4.55	Thailand	43	4.24
China	46	4.29	Slovak Rep.	54	3.98	India	53	4.45	Poland	45	4.19
Mexico	48	4.17	Hungary	55	3.95	China	55	4.39	Romania	47	4.13
India	55	4.07	Mexico	49	4.09	Bulgaria	56	4.36	Mexico	48	4.13
Bulgaria	59	3.98	India	52	4.05	Mexico	59	4.28	Bulgaria	59	3.82
Poland	60	3.98	Russian Fed.	56	3.87	Romania	74	3.94	China	62	3.72
Romania	63	3.86	Bulgaria	60	3.77	Poland	80	3.70	India	63	3.72
Russian Fed.	70	3.68	Romania	71	3.50	Russian Fed.	89	3.54	Russian Fed.	67	3.65
Ukraine	86	3.27	Ukraine	56	3.39	Ukraine	97	3.29	Ukraine	83	3.15

Business Competitiveness Index						CfSM
Country	BCI ranking 2004	Company operations and strategy ranking 2004	Quality of the national business environment ranking 2004	2004 GDP per capita rank ²	2004 GDP per capita in \$ ²	
Finland	2	7	1	22	29,000	
Germany	3	1	5	24	28,700	
South Africa	25	24	25	78	11,100	
Estonia	27	34	24	66	14,300	
India	30	30	32	155	3,100	
Slovenia	31	27	33	49	19,600	
Czech Rep.	35	31	37	59	16,800	
Thailand	37	36	36	93	8,100	
Slovak Rep.	39	41	39	63	14,500	
Hungary	42	48	38	62	14,900	
China	47	39	47	121	5,600	
Latvia	49	51	48	74	11,500	
Turkey	52	44	55	101	7,400	
Romania	56	61	57	99	7,700	
Poland	57	47	64	72	12,000	

Quelle: World Economic Forum 2004
² CIA World Factbook

Business Competitiveness Index

CfSM

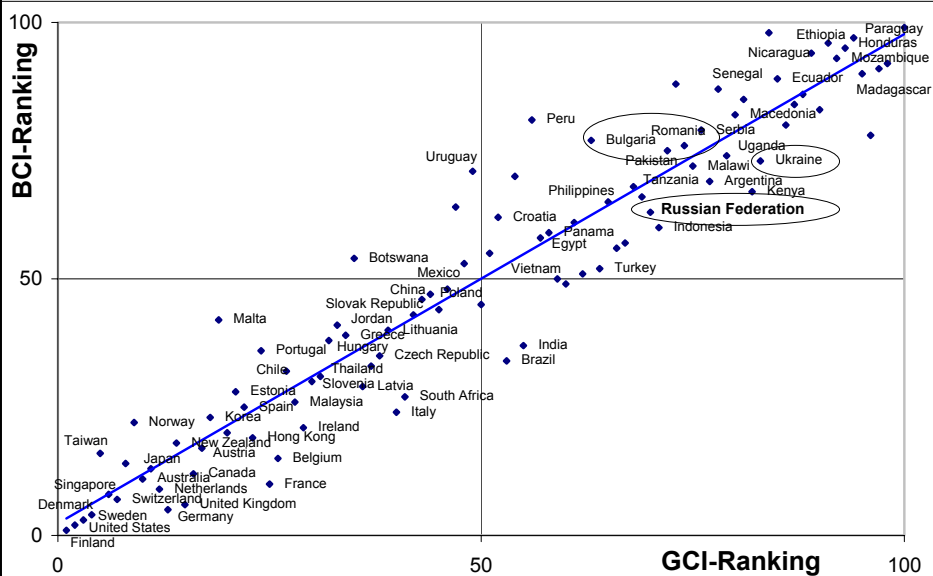
Country	BCI ranking 2004	Company operations and strategy ranking 2004	Quality of the national business environment ranking 2004	2004 GDP per capita rank ²	2004 GDP per capita in \$ ²
Russian Fed.	61	62	60	82	9,800
Ukraine	69	64	71	115	6,300
Croatia	72	72	70	77	11,200
Bulgaria	75	86	72	91	8,200

Quelle: World Economic Forum 2004

² CIA World Factbook

Beschaffungslandwahl

CfSM



Bonitäts-Länderrankings

Land	Standard & Poor's		Moody's		Fitch	
	Rating	Aussicht	Rating	Aussicht	Rating	Aussicht
Deutschland	AAA	Stable	Aaa	Stable	AAA	Stable
Estland	A	Stable	A1	Stable	A	Positive
Tschechien	A-	Stable	A1	Stable	A-	Stable
Ungarn	A-	Stable	A1	Stable	A-	Negative
Lettland	A-	Stable	A2	Stable	A-	Positive
Litauen	A-	Positive	A3	Positive	A-	Positive
Polen	BBB+	Positive	A2	Stable	BBB+	Positive
China	BBB+	Positive	A2	Stable	A-	Positive
Südafrika	BBB	Stable	Baa1	Stable	BBB	Positive
Russland	BBB-	Stable	Baa3	Positive	BBB-	Stable
Bulgarien	BBB-	Positive	Ba1	Positive	BBB-	Stable
Rumänien	BB+	Positive	Ba1	Positive	BBB-	Stable
Indien	BB+	Stable	Baa3	Stable (m)	BB+	Stabile
Brasilien	BB-	Stable	B1	Positive	BB-	Stable
Türkei	BB-	Stable	B1	Positive	BB-	Stable
Ukraine	BB-	Stable	B1	Stable	BB-	Positive

<http://www.standardandpoors.com>, Stand: 21.06.2005.; <http://www.moody.com>, Stand: 10.06.2005.
<http://www.fitchratings.com>, Stand: 15.06.2005

Corruption Perceptions Index

Rang ¹ 2004	Land	Ten- denz	CPI- Wert ² 2004	CPI- Wert 2003	CPI-Wert 2002	Berücksichtigte Studien in 2004
1	Finnland	←	9,7	9,7	9,7	9
15	Deutschland	↔	8,2	7,7	7,3	11
31	Estland	↑	6,0	5,5	5,6	12
42	Ungarn	←	4,8	4,8	4,9	12
44	Litauen	↙	4,6	4,7	4,8	9
44	Südafrika	↔	4,6	4,4	4,8	11
51	Tschechien	↑	4,2	3,9	3,7	11
54	Bulgarien	←	4,1	3,9	4,0	10
57	Lettland	↑	4,0	3,8	3,7	8
59	Brasilien	←	3,9	3,9	4,0	11
64	Mexiko	←	3,6	3,6	3,6	11
67	Polen	↓	3,5	3,6	4,0	8
71	VR China	←	3,4	3,4	3,5	16
77	Türkei	↔	3,2	3,1	3,2	13
87	Rumänien	↔	2,9	2,8	2,6	12
90	Indien	←	2,8	2,8	2,7	15
90	Russland	↔	2,8	2,7	2,7	15
122	Ukraine	↙	2,2	2,3	2,4	10

¹ 146 untersuchte Länder, ² von „0 = sehr korrupt“ bis „10 = korruptionsfrei“

Index of Economic Freedom

Rang 2005	Land	Ten- denz	Index- Wert 2005	Index- Wert 2004	Index- Wert 2002	Index- Wert 2000	Index- Wert 1998	
1	Hongkong	↔	1,35	1,34	1,39	1,40	1,40	} free
4	Estland	↑	1,65	1,76	1,73	2,19	2,43	
18	Deutschland	↑	2,00	2,03	2,00	2,24	2,36	
23	Litauen	↑	2,18	2,19	2,35	2,84	2,98	} mostly free
28	Lettland	↑	2,31	2,36	2,49	2,69	2,84	
33	Tschechien	↔	2,36	2,39	2,29	2,20	2,43	
35	Ungarn	↑	2,40	2,60	2,23	2,43	2,94	
41	Polen	↑	2,54	2,81	2,60	2,84	2,91	
52	Bulgarien	↑	2,74	2,98	3,28	3,35	3,60	} mostly unfree
56	Südafrika	↑	2,78	2,79	2,79	3,01	2,88	
63	Mexiko	↑	2,89	2,90	2,96	3,09	3,41	
88	Ukraine	↑	3,21	3,49	3,84	3,75	3,83	
90	Brasilien	↑	3,25	3,10	3,06	3,46	3,36	
112	Türkei	↓	3,46	3,39	3,33	2,73	2,80	
112	VR China	↔	3,46	3,64	3,56	3,49	3,69	
118	Indien	↑	3,53	3,53	3,61	3,93	3,83	
124	Russland	↔	3,56	3,46	3,74	3,75	3,54	
125	Rumänien	↓	3,58	3,66	3,78	3,2	3,21	

155 bewertete Länder

Quelle: <http://www.heritage.org/research/features/index/>.

Foreign Direct Investment Confidence Index

Rang	Land	FDI	Rang	Land	FDI
1 (1)	China	2,0270	14 (13)	Tschech. Republik	0,9385
2 (2)	USA	1,4505	15 (23)	Malaysia	0,9231
3 (6)	Indien	1,3984	16 (14)	Kanada	0,9216
4 (7)	Großbritannien	1,2578	17 (9)	Brasilien	0,9154
5 (5)	Deutschland	1,1702	18 (28)	Singapur	0,9137
6 (11)	Frankreich	1,0320	19 (17)	Ungarn	0,8846
7 (19)	Australien	1,0000	20 (16)	Thailand	0,8769
8(22)	Hong Kong, China	0,9961	21 (18)	Südkorea	0,8506
9(12)	Italien	0,9881	22 (3)	Mexiko	0,8038
10 (15)	Japan	0,9759	23 (25)	Indonesien	0,8008
11 (8)	Russland	0,9731	24 (27)	Niederlande	0,7905
12 (4)	Polen	0,9693	25 (20)	Taiwan	0,7433
13 (10)	Spanien	0,9693			

http://www.atkearney.de/content/presse/pressemitteilungen_unternehmen_detail.php/id/49249

Kostenvorteile – Arbeitskostenintensive Industrien



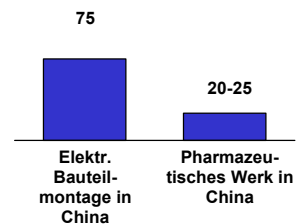
Eine Minute Arbeitskosten – Bekleidungsindustrie [USD]

Deutschland	0,358	453%
USA hoch	0,348	441%
USA niedrig	0,200	253%
Portugal	0,158	200%
Türkei	0,117	148%
Ungarn	0,116	147%
Ukraine	0,082	104%
Taiwan	0,163	206%
Malaysia	0,102	129%
Thailand	0,079	100%
China	0,079	100%
Indien	0,076	96%
Vietnam	0,075	95%

Kostenvorteile – Kapitalintensive Industrien



Kapitalkosten je Stück (Deutschland = 100)



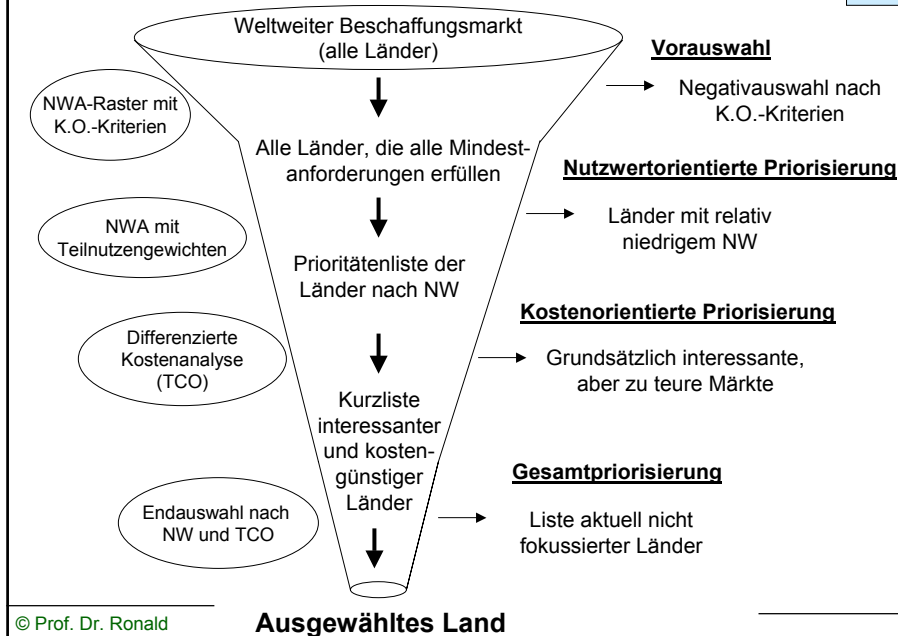
- Niedrigere Umweltstandards
- Niedrigere Grundstückspreise
- Niedrigerer Aufwand für traditionelle Investitionen
- Steuerliche Anreize

Einsparungen nach Güterarten

Typische Einsparquoten für den Export in die USA und nach Europa (Kosten auf fracht- u. zollfreier Basis) aus China

1	Kondensatoren	15%-35%
2	Dioden	20%-35%
3	Stecker	30%-50%
4	Flachbaugruppen	20%-35%
5	Kabel	15%-30%
6	Kunststoff-Spritzgussteile	15%-35%
7	Umformteile	18%-42%
8	Hoch präzise bearbeitete Eisengussteile	18%-28%
9	Hoch präzise bearbeitete Aluminiumgussteile	10%-24%

Ein-Markt-Trichtermodell



Individueller Nutzwert eines Beschaffungslandes

Der **Nutzwert** eines Beschaffungslandes (wie auch von konkreten Lieferanten) kann nur **individuell durch das jeweilige Unternehmen bestimmt** werden.

Dabei sind **alle relevanten Kriterien systematisch zu erfassen**, zu **strukturieren** und dabei zu **hierarchisieren** (in Haupt- und Unterkriterien) sowie **subjektiv zu gewichten !**

→ **Welcher Faktor hat für mich welche Bedeutung ?**
(jeweiliger prozentualer Anteil an der Gesamtbedeutung;
muss kompatibel zur Wettbewerbsstrategie sein)

Nutzwertanalyse - Tool

- Zugriff unter www.supply-markets.com
 - Marktauswahl
 - Tools – Nutzwertanalyse(Login erforderlich unter Angabe von E-Mail-Adresse)
- Neues (eigenes) **Szenario** (NWA-Raster) **anlegen** oder Auswahl eines bereits angelegten Rasters
 - Anlegen der **Hauptkriterien mit Gewichtung**
 - Anlegen der jeweiligen **Unterkriterien mit Gewichtung**
- Eingabe der „**Zufriedenheitswerte**“ je Kriterium und Alternative
- **Durchführung** der Nutzwertanalyse und **Ergebnisinterpretation**

Ergebnis Nutzwertanalyse

Alternative	Gesamt-Nutzwert	Allgemeine Wirtschaft	Politik	Kultur / Soziales	Arbeitsmarkt	Staat / Behörden	Finanzen
Südafrika	7,8075	1,64	1,15	0,79	1,59	1,23	1,41
Indien	6,7125	1,39	1,09	0,305	1,66	1,13	1,14
China - Shanghai	6,3525	1,5	0,82	0,415	1,7	1,41	0,51
Russland-Zentren	6,01	1,22	0,9	0,495	1,54	1,21	0,65
China - Rest	5,1375	1,29	0,64	0,22	1,52	1,17	0,3
Gewichte(in%)		20	15	10	20	20	15

- ➔ Die Reihung nach den jeweiligen Teilnutzen kann von der der Gesamtnutzwerte abweichen.
- ➔ Sensitivitätsbetrachtungen sind bei knappen Abständen anzuraten.

Total Cost of Ownership (TCO) – Beschaffungsland

- **Gütergruppe x** (pauschalisierte Schätzgrößen)
(Werte ggf. nur als Abweichungen zu bisherigen Lieferanten)
- Marktpreis (ggf. Kostenschätzung)EUR
- + Qualitätssicherungskosten EUR
- + Logistikkosten - Beschaffungsinland EUR
- + Zoll (Gebühren; Prozessaufwand) EUR
- + Logistikkosten - International EUR
- + Logistikkosten - Heimatland EUR
- + Prozesskosten (Kommunikation, Zahlung) EUR
- = Länder- und güterspezifische TCO EUR**

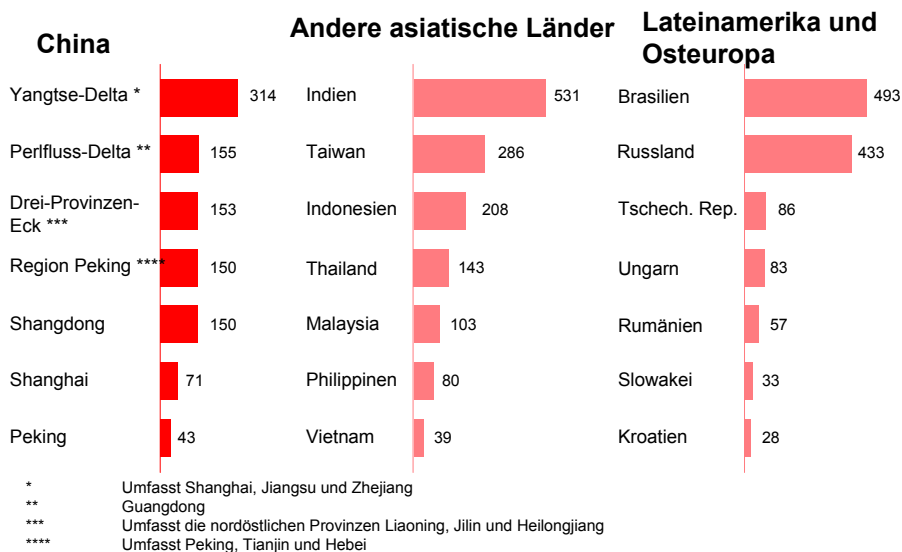
Prioritätenliste Beschaffungsländer

Länder	Nutzwerte	TCO Gütergruppe x	TCO Gütergruppe y ...
China – Rest	(5) 5,1375	- 100.000,-	K.O.
Indien	(2) 6,7125	- 70.000,-	- 30.000,-
Russland	(4) 6,01	+ 8.000,-	- 10.000,-
Shanghai	(3) 6,3525	- 80.000,-	- 25.000,-
Südafrika	(1) 7,8075	- 10.000,-	- 5.000,-
aktuell:			
Deutschland	(4) 6,543	0,-	0,-
Österreich	(2) 6,829	- 2.000,-	- 1.500,-

VORSICHT: In der NWA wurden eventuell Kostenkomponenten einbezogen, die in den TCO erneut auftreten → Bereinigung in NWA !

➔ Entscheidung gemäß individueller Prioritäten !

Nationale / regionale BIP im Vergleich
2003 (in Mrd. US-Dollar)



Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Beschaffungslandwahl**
- **Sourcing in Osteuropa**
- **Fazit**

Schlagzeilen

Osterweiterung der EU setzt das alte Europa unter Druck

Ein riesiges Niedrigsteuergebiet vor der Haustür

Mittelständler sehen Erweiterung mit Skepsis

Eine Frischzellenkur für den Koloss Europa

Osterweiterung verschärft Wettbewerb

Südosteuropa wird zum Kapitalmagneten

Auch kleine Firmen wollen Jobs verlagern

Schlagzeilen

EU-Abgeordnete zweifeln an Rumäniens Beitrittsreife

Deutsche Investoren entdecken Rumänien

Rumänien wächst rasant

Ukraine: Anziehungspunkt für deutsche Firmen

Bulgarien und Rumänien ziehen Direktinvestitionen an

Attraktiver EU-Aspirant Bulgarien

Rumänien und Bulgarien droht Verschiebung des EU-Beitritts

Anleger scheuen russische Aktien

Vertrauensverlust für russische Wirtschaft

Stand der Dinge

- ➔ Die meisten **Großunternehmen** sind **in neuen EU-Ländern**; der **Mittelstand zieht nach**.
- ➔ **Weitere Expansion in die noch „billigeren“ Länder**
Rumänien, Bulgarien, Ukraine steht an.
- ➔ In den Beitrittsländern und noch stärker in den LCC im Osten herrschen **erhebliche Arbeitskosten- und Steuervorteile**, was sich **erst in einigen Jahrzehnten angleichen** wird.

MOE ist KEIN homogener Anbietermarkt !

→ Neue EU-Mitgliedstaaten

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

MOE ist KEIN homogener Anbietermarkt !

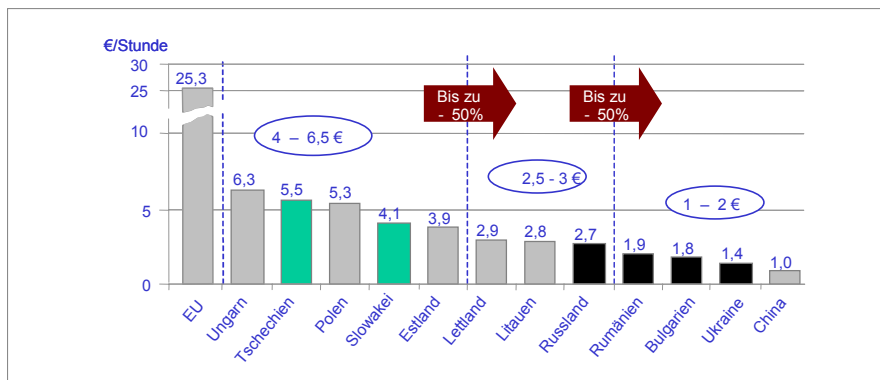
→ Nicht EU-Mitgliedsstaaten

- Systeme haben erheblichen Nachholbedarf
- **Situation:**
 - *Erhebliche* Lohnkosten- und tw. Steuervorteile
 - Relativ weniger gut ausgebildete Menschen
 - Rechtssicherheit verbesserungsfähig
 - Oft schlechte Logistiksysteme
 - Relative geografische Nähe
 - Währungsrisiko
 - Langsame Konvergenz der Aufnahmekandidaten

Faktor Arbeit – Mittel- und Osteuropa als Alternative ?

Land	Arbeitslosenquote	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

Fertigungsstundenlöhne in Europa im Vergleich



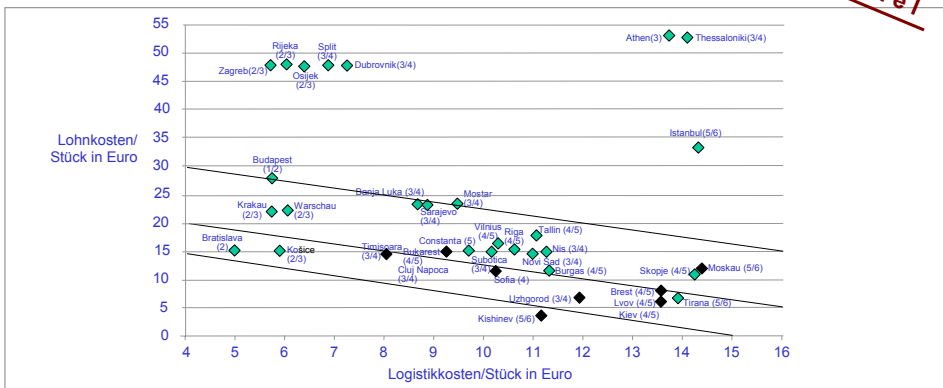
Quelle: IMD Eurostat, Nexolab Analysis

Sourcingschwerpunkte in Mittel- und Osteuropa



Lohn- und Logistikkosten im Vergleich

Beispiel



Notiz: Werte in Klammern sind die LKW-Umlaufzeiten in Tagen

→ Standorte in den LCC sind führend !

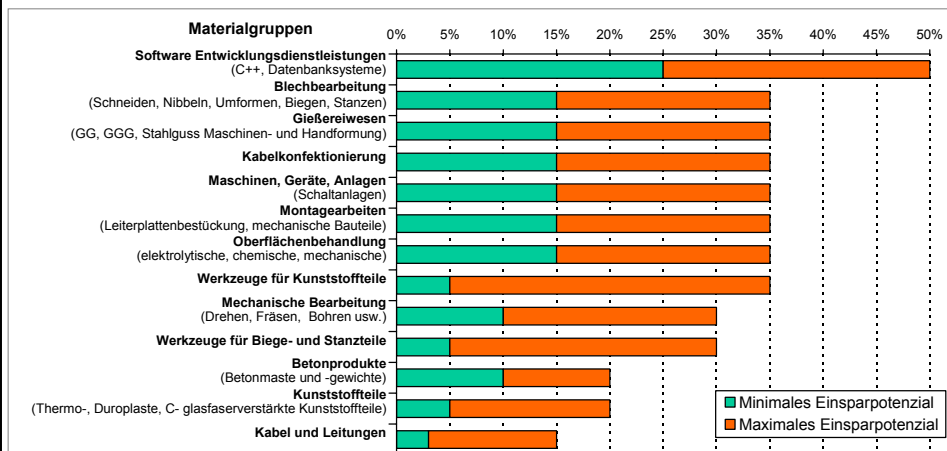
Quelle: Nexolab

Transportzeiten aus Osteuropa



Quelle: Nexolab Notiz: Fahrzeiten (Addition aus Fahrzeit und Zoll/Grenze)

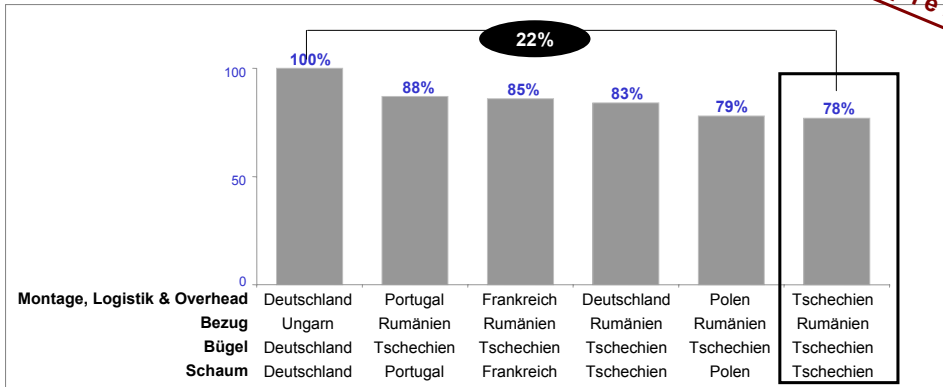
Kostensenkungspotenzial nach Materialgruppen



Quelle: Nexolab Analyse

Die gesamte Wertschöpfungskette ist relevant

Beispiel



Wettbewerbsfähigkeit Mittel- und Osteuropas

- **Bulgarien, Rumänien, Russland, Ukraine** als **Billigproduzenten** nutzen
- **Tschechien, Slowakei (West), Ungarn** insbesondere **Autoindustrie**
- **Estland** als Lieferant von **Technologieprodukten**
- **Slowenien** als **entwickeltes, relativ teures Land**
- **Polen** als **großer Markt** (auch im Absatz)

Wettbewerbsfähigkeit Mittel- und Osteuropas

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

Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Beschaffungslandwahl**
- **Sourcing in Osteuropa**
- **Fazit**

Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen

- Beschaffung aus „günstigen“ Ländern und die sinnvolle Verlagerung von Produktionen in diese Länder ist notwendige Bedingung für Wettbewerbsfähigkeit !
- Sinnvoll ist ein Offshoring dann, wenn die Produktion im Hochlohnland auch nach Durchführung aller Möglichkeiten zur Steigerung von Effektivität und Effizienz dauerhaft nicht wirtschaftlich ist.
- Gleiches gilt für den Wechsel von lokalen Lieferanten auf Auslandsbezug.

➔ **Osteuropa, China und Indien bieten große Chancen !**

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

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)