

Global Sourcing in nächster Nachbarschaft - Marktpotenziale in den CEE-Staaten nutzen und langfristig sichern -

Beschaffungsmarkt Central Eastern Europe (CEE)

06.11.07 – Wien

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Die CEE-Staaten im globalen Vergleich**
- **Sourcing in den CEE-Staaten**

- „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.“ (Aussagestand 2004/05)
- Die **Supply Chain** des Unternehmens wird sich **grundlegend verändern**: geografisch, strategisch und operativ.

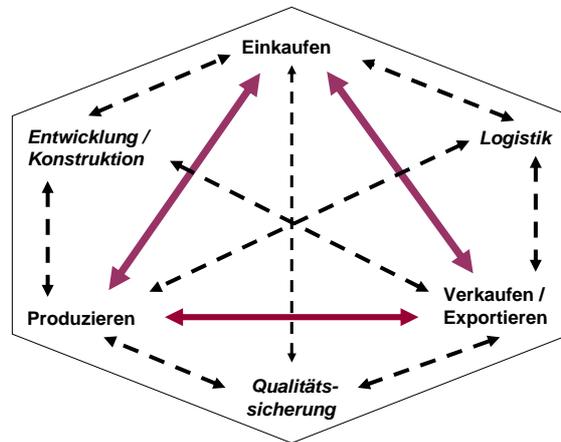
- ➔ ... beinhaltet die **systematische Analyse und Nutzung** des **weltweiten** Beschaffungsmarktes.
(Die besten Lieferanten in allen Ländern finden !)
- ➔ ... hat einen **starken strategischen Fokus**
(Einkauf als profitorientierte Strategie)
und bedeutet nicht einfach „importieren“.
- ➔ ... kann nicht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

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)
- niedrige **Umwelt- und Sozialstandards** (Schwellenländer)
- exportorientierte **Preisgestaltung** (Markterschließung)
- **Subventionierung** (Industrieförderung)
- **Währungs- / Wechselkursvorteile** (Kaufkraftparitäten)
- höherer **Produktivität**
- spezifischer **Technik / Technologie**

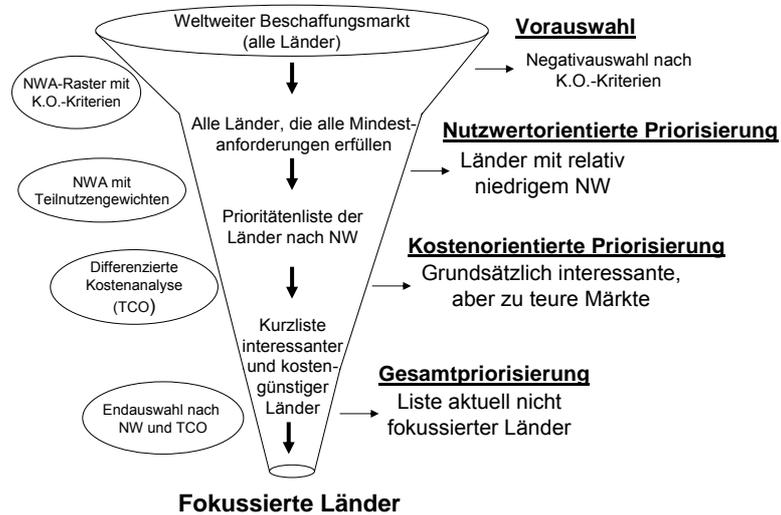
**Die Kalkulation mit Einstandspreisen greift zu kurz.
Einbezogen werden müssen:**

- (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 – Strategischer Erfolgshebel**
- **Die CEE-Staaten im globalen Vergleich**
- **Sourcing in den CEE-Staaten**

Beschaffungsmarktauswahl



Systematische Voranalyse

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

Diese Ratings finden Sie unter www.supply-markets.com !

Global Competitiveness Index

Global Competitiveness Index (GCI) 2006			Basic Requirements ¹			Efficiency Enhancers ²			Innovation Factors ³		
Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score
Switzerland	1	5,81	Denmark	1	6,15	USA	1	5,66	Japan	1	6,02
Singapore	5	5,63	Singapore	2	6,13	Singapore	3	5,63	Germany	3	5,89
Germany	8	5,58	Hong Kong	4	6,04	Hong Kong	11	5,40	Taiwan	9	5,38
Hong Kong	11	5,46	Germany	9	5,75	Taiwan	14	5,36	Singapore	15	5,11
Taiwan	13	5,41	Taiwan	21	5,50	Germany	17	5,22	Hong Kong	18	4,97
Korea, Rep.	24	5,13	Korea, Rep.	22	5,47	Estonia	19	5,18	Korea, Rep.	20	4,96
Estonia	25	5,12	Malaysia	24	5,44	Korea, Rep.	25	5,00	Malaysia	22	4,91
Malaysia	26	5,11	Estonia	30	5,31	Malaysia	26	4,89	India	26	4,60
Czech Rep.	29	4,74	Slovenia	36	5,17	Czech Rep.	27	4,73	Czech Rep.	27	4,47
Slovenia	33	4,64	Thailand	38	4,98	Slovenia	30	4,58	South Africa	29	4,35
Thailand	35	4,58	Latvia	41	4,90	Hungary	32	4,57	Estonia	32	4,24
Latvia	36	4,57	Czech Rep.	42	4,89	Slovak Rep.	34	4,56	Slovenia	34	4,18
Slovak Rep.	37	4,55	China	44	4,80	Latvia	36	4,48	Thailand	36	4,15
Lithuania	40	4,53	Lithuania	45	4,80	Lithuania	38	4,44	Hungary	39	4,08
Hungary	41	4,52	Slovak Rep.	47	4,70	India	41	4,32	Indonesia	41	4,07

¹) Institutions, Infrastructure, Macroeconomy, Health and primary education;
²) Higher Education and training, Market efficiency, Technology Readiness;
³) Business sophistication, Innovation

Quellen: World Economic Forum 2005, 2006 CIA World Factbook

Global Competitiveness Index

Global Competitiveness Index (GCI) 2006			Basic Requirements ¹			Efficiency Enhancers ²			Innovation Factors ³		
Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score
India	43	4,44	Hungary	52	4,64	Thailand	43	4,29	Turkey	42	3,96
South Africa	45	4,36	Poland	57	4,59	South Africa	46	4,19	Slovak Rep.	43	3,96
Poland	48	4,30	South Africa	58	4,58	Poland	48	4,17	Lithuania	44	3,96
Indonesia	50	4,26	India	60	4,51	Indonesia	50	4,12	Poland	51	3,80
China	54	4,24	Bulgaria	62	4,50	Turkey	54	4,02	China	57	3,75
Turkey	59	4,14	Russ. Fed.	66	4,43	Romania	55	3,99	Latvia	58	3,74
Russ. Fed.	62	4,08	Indonesia	68	4,41	Russian Fed.	60	3,91	Pakistan	60	3,66
Romania	68	4,02	Vietnam	71	4,37	Philippines	63	3,85	Philippines	66	3,63
Philippines	71	4,00	Turkey	72	4,34	Ukraine	69	3,68	Sri Lanka	67	3,61
Bulgaria	72	3,96	Sri Lanka	80	4,22	Bulgaria	70	3,67	Russ. Fed.	71	3,55
Vietnam	77	3,89	Romania	83	4,19	China	71	3,66	Romania	73	3,52
Ukraine	78	3,89	Philippines	84	4,19	Sri Lanka	79	3,51	Ukraine	78	3,47
Sri Lanka	79	3,87	Ukraine	86	4,15	Vietnam	83	3,45	Vietnam	81	3,32
Pakistan	91	3,66	Pakistan	93	3,96	Pakistan	91	3,27	Bulgaria	85	3,26
Cambodia	103	3,39	Cambodia	100	3,83	Cambodia	110	2,94	Cambodia	102	3,05

¹) Institutions, Infrastructure, Macroeconomy, Health and primary education;
²) Higher Education and training, Market efficiency, Technology Readiness;
³) Business sophistication, Innovation

Quellen: World Economic Forum 2005, 2006 CIA World Factbook

Business Competitiveness Index

Business Competitiveness Index: Country	BCI ranking 2006	Company operations and strategy ranking 2006	Quality of the national business environment ranking 2006	2005 GDP per capita in \$ (PPP-adjusted)
Germany	2	2	2	30.579
Finland	3	8	3	31.208
Hong Kong	10	12	10	33.411
Singapore	11	21	11	28.100
Malaysia	20	14	20	11.201
Taiwan	21	16	22	27.572
Estonia	24	35	24	16.414
Korea, Rep.	25	22	29	20.590
India	27	25	27	3.344
Czech Rep.	32	28	32	18.375
South Africa	33	27	34	12.160
Indonesia	35	26	38	4.458
Slovenia	36	34	36	21.911
Thailand	37	30	37	8.319
Hungary	39	43	35	17.405
Slovak Rep.	40	45	39	16.041

Beschaffungsmarkt CEE

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Quellen: World Economic Forum 2005, 2006
CIA World Factbook

13

Business Competitiveness Index

Business Competitiveness Index: Country	BCI ranking 2006	Company operations and strategy ranking 2006	Quality of the national business environment ranking 2006	2005 GDP per capita in \$ (PPP-adjusted)
Turkey	46	41	46	7.950
Latvia	47	47	48	12.622
Poland	53	49	53	12.994
Croatia	56	56	54	12.158
China	64	69	65	7.204
Sri Lanka	65	68	68	4.384
Pakistan	67	72	67	2.628
Philippines	72	48	76	4.923
Romania	74	73	73	8.785
Russian Fed.	79	78	77	11.041
Ukraine	81	82	80	7.156
Vietnam	82	77	83	3.025
Bulgaria	83	95	81	9.223
Cambodia	107	96	107	2.399

Beschaffungsmarkt CEE

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Quellen: World Economic Forum 2005, 2006
CIA World Factbook

14

Corruption Perceptions Index

Rang ¹ 2006	Land	CPI-Wert ² 2006 Skala von 0-10	CPI-Wert 2005	CPI-Wert 2004	CPI-Wert 2003	Berücksich- tigte Studien in 2006
1	Island	9,6	9,6	9,7	9,7	6
5	Singapore	9,4	9,4	9,3	9,4	9
15	Hong Kong	8,3	8,3	8,0	8,0	9
16	Deutschland	8,0	8,2	8,2	7,7	7
24	Estland	6,7	6,4	6,0	5,5	8
34	Taiwan	5,9	5,9	5,6	5,7	9
41	Ungarn	5,2	5,0	4,8	4,8	8
42	Südkorea	5,1	5,0	4,5	4,3	9
44	Malaysia	5,0	5,1	5,0	5,2	9
46	Litauen	4,8	4,8	4,6	4,7	6
46	Tschechien	4,8	4,3	4,2	3,9	8
49	Slowakei	4,7	4,3	4,0	3,7	8
51	Südafrika	4,6	4,5	4,6	4,4	8
60	Türkei	3,8	3,5	3,2	3,1	7

<http://www.transparency.de/>, http://www.icgg.org/corruption.cpi_2006.html

Corruption Perceptions Index

Rang ¹ 2006	Land	CPI-Wert ² 2006 Skala von 0-10	CPI-Wert 2005	CPI-Wert 2004	CPI-Wert 2003	Berücksich- tigte Studien in 2006
61	Polen	3,7	3,4	3,5	3,6	8
63	Thailand	3,6	3,8	3,6	3,3	9
70	Brasilien	3,3	3,7	3,9	3,9	7
70	VR China	3,3	3,2	3,4	3,4	9
70	Indien	3,3	2,9	2,8	2,8	10
84	Sri Lanka	3,1	3,2	3,5	3,4	6
111	Vietnam	2,6	2,6	2,6	2,4	8
121	Philippines	2,5	2,5	2,6	2,5	9
121	Russland	2,5	2,4	2,8	2,7	8
130	Indonesien	2,4	2,2	2,0	1,9	10
142	Pakistan	2,2	2,1	2,1	2,5	6
151	Kambodscha	2,1	2,3	-	-	6
160	Burma(Myanmar)	1,9	1,8	1,7	1,6	3

¹ 163 untersuchte Länder, ² von 0 = sehr korrupt bis 10 = korruptionsfrei

Index of Economic Freedom

Rang' 2007	Land	% Freedom 2007	Index-Wert 2006	Index-Wert 2004	Index-Wert 2002	Index-Wert 2000	Index-Wert 1998	
1	Hong Kong	89,3	90,3	90,1	88,9	90,8	90,4	free
2	Singapore	85,7	88,4	89,2	87,9	88,6	88,2	
12	Estland	78,1	75,9	79,0	79,5	74,2	72,6	mostly free
19	Deutschland	73,5	74,00	70,0	70,8	65,2	62,7	
22	Litauen	72,0	73,0	70,9	67,2	63,3	60,9	
26	Taiwan	71,1	70,6	67,9	69,1	76,4	74,2	moderately free
31	Tschechien	69,7	70,0	66,8	66,6	71,6	68,9	
40	Slowakei	68,4	69,2	64,2	59,6	52,7	53,5	
44	Ungarn	66,2	67,1	63,1	64,6	66,4	58,8	
48	Malaysia	65,8	63,7	57,4	57,8	66,5	70,7	
50	Thailand	65,6	62,2	63,9	71,2	69,5	71,0	
52	Südafrika	64,1	66,3	65,1	62,8	61,3	63,5	
67	Rumänien	61,3	58,9	48,4	46,0	55,3	55,7	
70	Brasilien	60,9	61,7	58,7	55,9	50,4	47,2	

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

Beschaffungsmarkt CEE

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

17

Index of Economic Freedom

Rang' 2007	Land	% Freedom 2006	Index-Wert 2006	Index-Wert 2004	Index-Wert 2002	Index-Wert 2000	Index-Wert 1998	
83	Türkei	59,3	58,5	51,7	53,0	66,2	64,2	mostly unfree
84	Sri Lanka	59,3	60,1	59,9	62,3	61,6	66,1	
87	Polen	58,8	61,6	58,7	64,8	63,0	61,3	
89	Pakistan	58,2	59,5	53,2	53,7	55,9	57,9	
97	Philippines	57,4	57,5	64,7	58,4	62,2	63,8	
102	Cambodia	56,5	59,2	62,1	62,0	58,5	58,9	
104	Indien	55,6	52,3	51,8	51,4	45,7	44,9	
110	Indonesien	55,1	54,1	49,8	52,4	51,7	61,1	
119	VR China	54,0	55,4	51,0	51,2	54,1	54,1	
120	Russland	54,0	54,3	51,1	47,3	50,1	50,9	
138	Vietnam	50,0	50,0	43,7	43,5	39,4	38,1	repressed
153	Burma	40,1	39,6	38,8	42,9	46,4	36,9	

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

Beschaffungsmarkt CEE

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

18

Rang	Land	FDI	Rang	Land	FDI
1 (1)	China	2,197	14 (6)	Frankreich	1,097
2 (3)	Indien	1,951	15 (10)	Japan	1,082
3 (2)	USA	1,420	16 (2)	Mexiko	1,080
4 (4)	Großbritannien	1,398	17 (13)	Spanien	1,075
5 (12)	Polen	1,363	18 (18)	Singapur	1,072
6 (11)	Russland	1,341	19 (9)	Italien	1,055
7 (17)	Brasilien	1,336	20 (20)	Thailand	1,050
8 (7)	Australien	1,276	21 (16)	Kanada	1,040
9 (5)	Deutschland	1,267	22 (-)	Dubai/VA Emirate	1,039
10 (8)	Hong Kong, China	1,208	23 (21)	Süd-Korea	1,036
11 (19)	Ungarn	1,157	24 (27)	Zentralasien	1,030
12 (14)	Tschechische Republik	1,136	25 (42)	Rumänien	1,017
13 (29)	Türkei	1,133			

http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/49569/name/pdf_atkearney_pm_fdi05_113689438295a4.pdf

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Die CEE-Staaten im globalen Vergleich**
- **Sourcing in den CEE-Staaten**

Überblick Wirtschaftsdaten

(2006)	Polen	Tschechien	Slowakei	Rumänien	Türkei	Ukraine
Einwohner	38,15 Mio.	10,3 Mio.	5,43 Mio.	21,7 Mio.	69,7 Mio.	47,1 Mio.
Fläche	312.683 km ²	78.866 km ²	49.030 km ²	238.390 km ²	814.570 km ²	603.700 km ²
BIP	258,0 Mrd. €	114,00 Mrd. €	44,60 Mrd. €	90,00 Mrd. €	357,5 Mrd. €	95,20 Mrd. €
BIP/Kopf	6.800 €	11.100 €	8.200 €	4.150 €	4.900 €	2.050 €
Wachstumsrate	4,5 %	5,8 %	8,2 %	4,1 %	7,4 %	3,4 %
Arbeitslosenquote	17,0 %	7,4 %	13,6 %	5,8 %	10,2 %	7,5 %
Inflation	1,0 %	2,8 %	4,5 %	7,1 %	8,2 %	9,8 %
Export nach D	20,63 Mrd. €	17,66 Mrd. €	6,88 Mrd. €	3,42 Mrd. €	8,26 Mrd. €	1,06 Mrd. €
Länderrating Fitch	A+ (positive)	AA (stable)	A (stable)	A- (stable)	BB- (positive)	BB- (positive)
GCI-Rank	48	29	37	68	59	78
BCI-Rank	53	32	40	74	46	81
CPI (best 10)	3,7	4,8	4,7	3,1	3,8	2,1

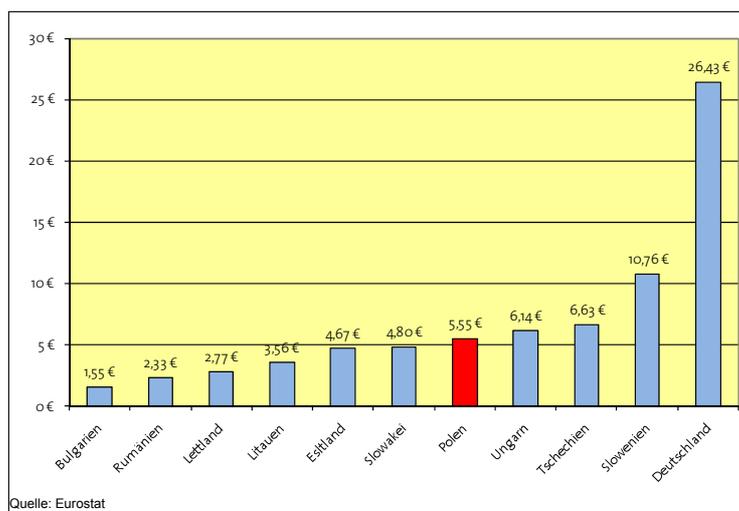
Quellen: bfai, bayernLB, www.fitchrating.com, www.weforum.org, www.transparency.org

Beschaffungsmarkt CEE

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

21

Durchschnittliche Arbeitskosten je Stunde

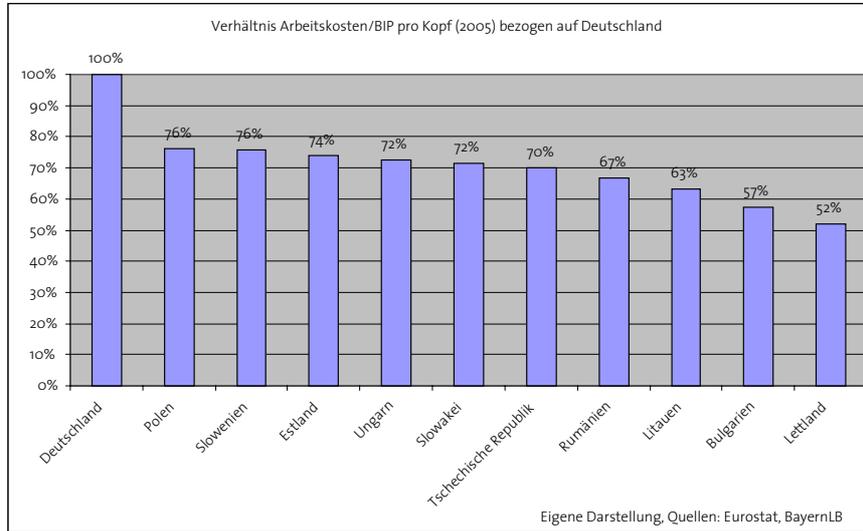


Beschaffungsmarkt CEE

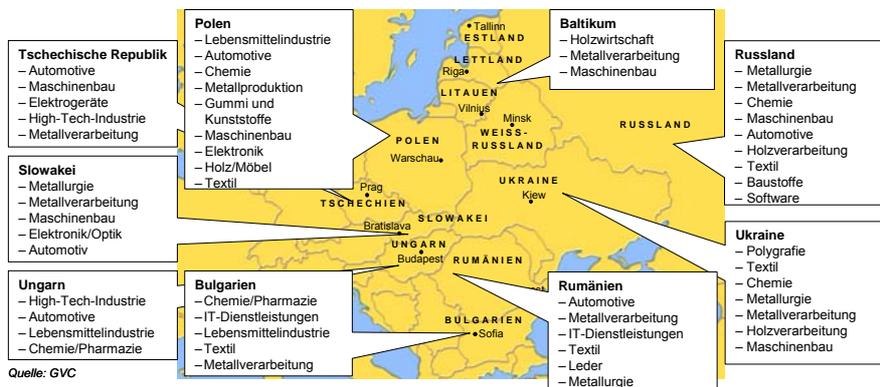
© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

22

Verhältnis Arbeitskosten/BIP pro Kopf bezogen auf Deutschland



Attraktive Branchen in den CEE-Staaten



Beispiel Polen:
Auslagerung von operativen
Prozessen wie Fibu, Bestell-
wesen, Rechnungsprüfung etc.



Quelle: <http://paiz.gov.pl/index/?id=c92a103243>

ABB	Kraków	LG Electronics	Ciechanów
ADB	Zielona Góra	Lucent Technologies	Bydgoszcz
Alstom	Elbląg, Łódź	Lurgi	Kraków
AMS	Kraków	Microsoft	Warszawa
Avon	Garwolin	Motorola	Kraków
Bombardier	Katowice	Ontrack	Katowice
BSH	Łódź	Oracle	Warszawa
CapGemini	Wrocław	Philips	Płńa, Kętrzyn
Compuware	Gdańsk	Pratt & Whitney	Rzeszów
Delphi	Kraków	Samsung Electronics	Warszawa
GE Aircraft Engines	Warszawa	SAS Institute	Warszawa
GlaxoSmithKline	Poznań	Siemens	Wrocław
IBM	Kraków	TRW Automotive	Częstochowa
Intel	Gdańsk		

Quelle: <http://paiz.gov.pl/index/?id=7b7a53e239400a13bd6be6c91c4f6c4e>

Stärken „fortgeschrittene“ CEE-Länder

- dynamische Wirtschaft und gesunde Struktur des BIP
- attraktiver Beschaffungsmarkt
- hohes Qualitätsbewusstsein und gute Liefertreue
- wachsende inländische Nachfrage
- hohes Technologiepotenzial
- geographische Lage
- gut ausgebildete Fachkräfte
- Rechtssicherheit

Herausforderungen „fortgeschrittene“ CEE-Länder

- (sehr) gute Auslastung der attraktiven Anbieter
- Engpasssituationen im Facharbeiterbereich
- oft kaum Interesse an kleinen Aufträgen
- wachsende inländische Nachfrage
- „man muss sich als – langfristiger – Partner interessant machen“
- Infrastruktur bei entlegener geographischer Lage
- kulturelle Besonderheiten
- Rechtssicherheit, Behörden etc.

Chancen / Risiken „billige“ CEE-Länder

- (sehr) geringe Lohnkosten / (sehr) geringe Produktivität
- Engpasssituationen im Facharbeiterbereich
- Interesse an „jedem“ Auftrag
- bisher geringe inländische Nachfrage
- „nichts geht von selbst“
- Infrastruktur
- kulturelle Besonderheiten
- Rechtssicherheit, Behörden etc.

Logistikanbindung der CEE-Länder



Quelle: Europäische Raumministerkonferenz, Leitlinien für eine nachhaltige räumliche Entwicklung auf dem europäischen Kontinent, S. 6.

Logistikkosten CEE-Länderlieferungen (Beispiele)

Stecke/Anbieter	DHL ¹	IHG Logistics ²
Warschau – Dortmund ca. 930 km*	880 € 1-2 Tage Laufzeit	900 € 2 Tage Laufzeit
Bratislava – Dortmund ca. 790 km*	950 € 2 Tage Laufzeit	1.000 € 2 Tage Laufzeit
Timisoara – Dortmund ca. 1.400 km*	1.450 € 3 Tage Laufzeit	2.100 € 4 Tage Laufzeit
Lviv – Dortmund ca. 1.180 km*	800 € 3-4 Tage Laufzeit	1.100 € 4 Tage Laufzeit
St. Petersburg – Dortmund ca. 1.700 km*	1.400 € 5 Tage Laufzeit	1.200 € 5 Tage Laufzeit
Nishni Novgorod – Dortmund ca. 2.000 km*	1.400 € 6 Tage Laufzeit	1.500 € 7 Tage Laufzeit

¹ Bezogen auf 13/60 Eurotrailer.
² bezogen auf 13,60 m Planensattelzug.

* Luftlinie

Die angegebenen Laufzeiten und Preise stellen lediglich unverbindliche Richtwerte dar. Stand 09/2006.

BME-Leitfäden „Internationale Beschaffung“

Aktuelle Leitfäden:



In Planung:



Weitere Informationen und Bestellung unter: www.supply-markets.com

Blieben Sie auf dem Laufenden mit dem kostenlosen Newsletter unter: www.supply-markets.com

Lieferanten in Mittel- und Osteuropa gesucht?

Sourcing Days 2008
– der effiziente Weg zu qualifizierten Lieferanten –

Polen – Slowenien – Russland – Bulgarien – Serbien – Türkei

Weitere Informationen unter: www.supply-markets.com/sourcing

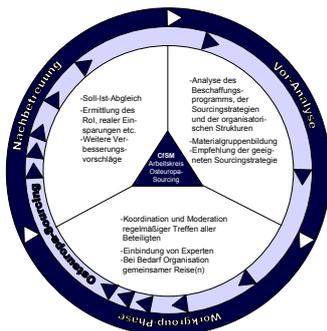
Veranstaltungen des
CfSM –
Centrum für Supply Management
www.cfsm.de



und des
**Bundesverbandes Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik in Österreich**
www.bmo.e.at



und der
**Türkisch-Deutschen
Industrie- und Handelskammer**
www.td-ihk.de



Neuaufgabe Arbeitskreis „Osteuropa-Sourcing“

Wollen Sie

- ... Ihre ersten Schritte in Osteuropa wagen oder bereits bestehende Engagements verstärken ?
- ... Kosten sparen durch gemeinsame Nutzung von Know-how und Ressourcen ?
- ... von Erfahrungen anderer profitieren und sich austauschen ?
- ... gemeinsam den Beschaffungsmarkt Osteuropa erkunden und nutzen ?

Das CfSM startet den Arbeitskreis „Osteuropa-Sourcing“ ab Januar 2008 neu.

Weitere Informationen unter www.supply-markets.com.

Bisherige Arbeitskreise:

China-Sourcing (Juni 2005 - Mai 2006)

Osteuropa-Sourcing (Mai 2006 – Juni 2007)

ASIA-Sourcing (Start: Januar 2007)

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !
Gerne beantworte ich Ihre Fragen.**

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: boqa@uni-wuerzburg.de](mailto:boqa@uni-wuerzburg.de)

CfSM - Centrum für Supply Management GmbH
Würzburg
GB Supply Markets
Ulrike Müller
Am Scheidmännlein 19, 97230 Estenfeld
Tel. 0931-31-2407
<http://supply-markets.com>
[E-Mail: ulrike.mueller@c fsm.de](mailto:ulrike.mueller@c fsm.de)