

# Global Sourcing und der Beschaffungsmarkt Indien



Tagung „Beschaffungsmarkt Indien“  
am 18.01.07 in Wien

Dipl.-Kfm. Christoph Glock

## Agenda

- **Ausgangssituation**
- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Beschaffungslandwahl**
- **Sourcing in Indien**

## 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.

18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

3

## Kostenvorteile – Arbeitskostenintensive Industrien



### Eine Minute Arbeitskosten – Bekleidungsindustrie [USD]

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

18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

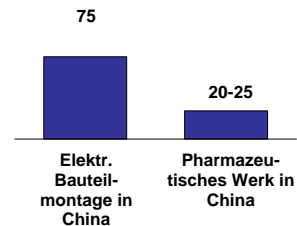
Quelle: KSA, Roland Berger

4

## Kostenvorteile – Kapitalintensive Industrien



Kapitalkosten je Stück  
(Deutschland = 100)



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

Quelle: Roland Berger

18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

5

## Bedeutung des LCC-Sourcing

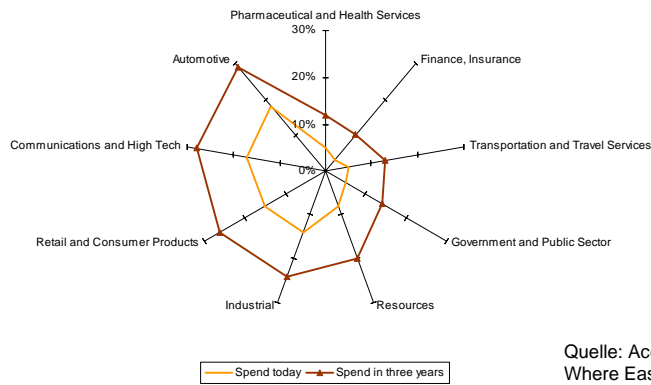
- Das **Volumen des Sourcing aus Low Cost Countries** wird sich in den nächsten drei bis fünf Jahren **verdoppeln** und damit durchschnittlich **25% des gesamten Einkaufsvolumens** einnehmen.
- Die **Supply Chain** des Unternehmens wird sich hierdurch **grundlegend verändern**: geografisch, strategisch und operativ.

18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

6

**Low-cost country spend as percentage of total procurement spend**



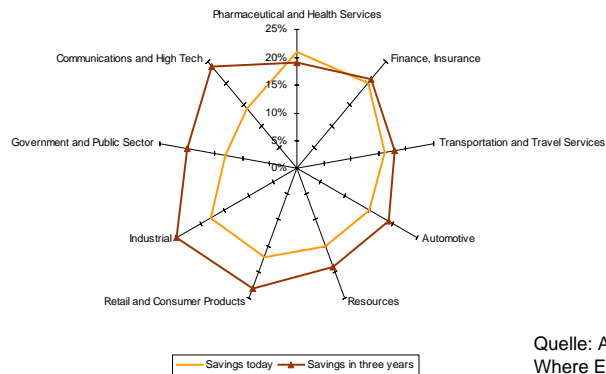
Quelle: Accenture (2005):  
Where East Meets West:  
Driving High performance in  
Low-Cost Country Sourcing

18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

7

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



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

18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

8

## 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 ?

## Agenda

- Ausgangssituation
- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- Beschaffungslandwahl
- Sourcing in Indien

## 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**.

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

## Total Cost (and Risk) of Ownership

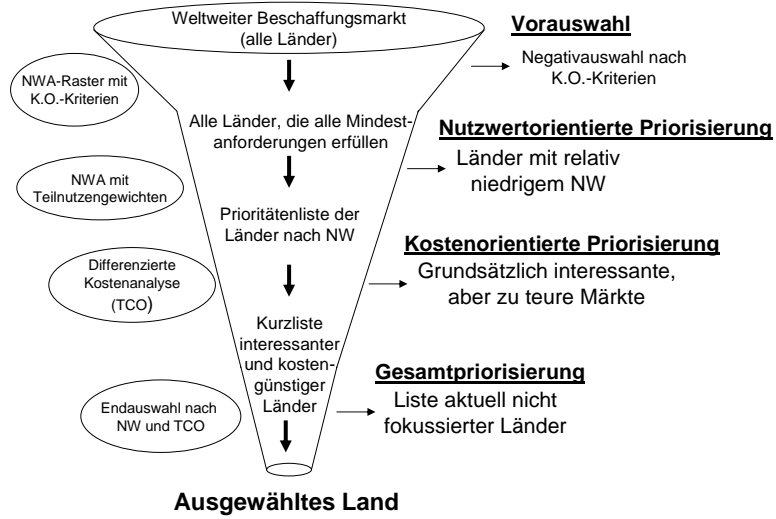
**Die Kalkulation mit Einstandspreisen greift zu kurz.  
Einbezogen werden müssen:**

- (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**

## Agenda

- **Ausgangssituation**
- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Beschaffungslandwahl**
- **Sourcing in Indien**

## Beschaffungsmarktauswahl

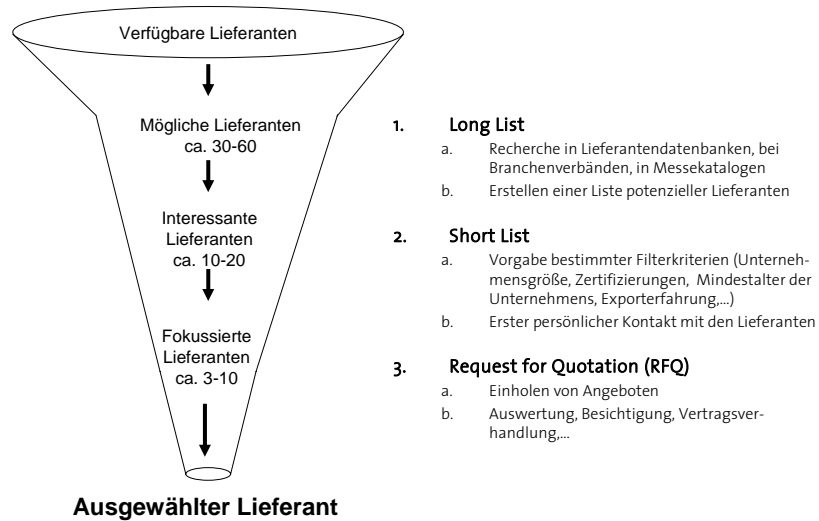


18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

15

## Lieferantenrecherche



18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

16

## 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](http://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	5.94	Singapore	1	5.82	New Zealand	1	6.35	United States	1	6.19
Germany	15	5.10	Austria	18	5.12	Germany	8	6.04	Germany	16	4.78
Estonia	20	4.95	Germany	28	4.81	Austria	11	6.15	Estonia	18	4.62
Austria	21	4.95	Estonia	30	4.73	Estonia	25	5.51	Austria	21	4.35
Slovenia	32	4.59	South Africa	31	4.68	Hungary	34	5.15	Czech Rep.	22	4.31
Czech Rep.	38	4.42	China	33	4.61	Slovenia	35	5.14	Hungary	30	4.08
Hungary	39	4.38	Slovenia	35	4.57	Lithuania	44	4.73	Slovenia	32	4.07
Slovak Rep.	41	4.31	Latvia	38	4.48	Slovak Rep.	45	4.73	Slovak Rep.	34	3.99
South Africa	42	4.31	Lithuania	39	4.47	South Africa	47	4.63	Latvia	38	3.83
Lithuania	43	4.30	Mexico	43	4.35	Czech Rep.	48	4.63	Poland	39	3.77
Latvia	44	4.29	Czech Rep.	46	4.31	Latvia	50	4.55	Lithuania	42	3.70
China	49	4.07	India	50	4.17	India	52	4.52	South Africa	46	3.62
India	50	4.04	Poland	53	4.09	China	56	4.39	Romania	49	3.53
Poland	51	4.00	Slovak Rep.	49	4.23	Bulgaria	62	4.23	India	55	3.42
Mexico	55	3.92	Hungary	63	3.91	Poland	64	4.14	Mexico	57	3.39
Bulgaria	58	3.83	Russian Fed.	58	4.02	Mexico	71	4.03	Bulgaria	61	3.31
Romania	67	3.67	Bulgaria	62	3.95	Romania	78	3.84	China	64	3.18
Russian Fed.	75	3.53	Romania	73	3.65	Russian Fed.	91	3.55	Russian Fed.	73	3.01
Ukraine	84	3.30	Ukraine	78	3.52	Ukraine	90	3.56	Ukraine	85	2.82

### Business Competitiveness Index

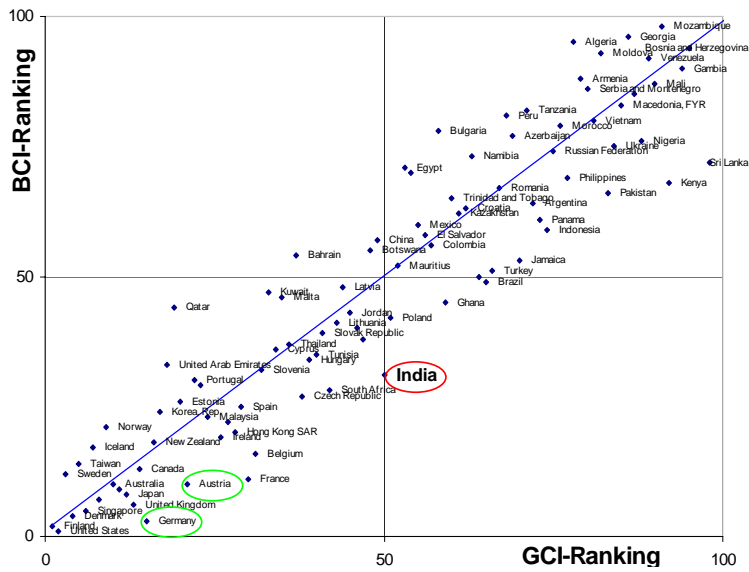
Country	BCI ranking 2005	Company operations and strategy ranking 2005	Quality of the national business environment ranking 2005	2004 GDP per capita rank	2004 GDP per capita in US-\$
Finland	2	9	1	22	29,000
Germany	3	2	4	24	28,700
Austria	10	11	9	16	31,300
Estonia	26	33	25	66	14,300
Czech Rep.	27	29	27	59	16,800
South Africa	28	26	30	78	11,100
India	31	30	31	155	3,100
Slovenia	32	27	35	49	19,600
Hungary	34	40	32	62	14,900
Slovak Rep.	39	47	38	63	14,500
Poland	42	43	46	72	12,000
Latvia	48	51	48	74	11,500
China	57	53	58	121	5,600
Turkey	51	38	51	101	7,400
Croatia	63	70	61	77	11,200
Romania	67	68	65	99	7,700

18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

19

**cfsm**  
www.cfsm.de



18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

20

## Bonitäts-Länderrankings

Land	Standard & Poor's		Moody's		Fitch	
	Rating	Aussicht	Rating		Rating	Aussicht
Deutschland	AAA	Stable	Aaa	Deutschland	AAA	Stable
Estland	A	Positive	A1	Estland	A	Positive
Tschechien	A-	Stable	A1	Tschechien	A-	Stable
Ungarn	A-	Stable	A1	Ungarn	A-	Stable
Lettland	A-	Stable	A2	Lettland	A-	Stable
Litauen	A-	Positive	A3	Litauen	A-	Positive
China	A-	Positive	A2	China	A-	Positive
Polen	BBB+	Positive	A2	Polen	BBB+	Positive
Südafrika	BBB+	Stable	Baa1	Südafrika	BBB+	Stable
Russland	BBB-	Stable	Baa3	Russland	BBB-	Stable
Rumänien	BBB-	Positive	Ba1	Rumänien	BBB-	Positive
<b>Indien</b>	<b>BB+</b>	<b>Stable</b>	<b>Baa3</b>	<b>Indien</b>	<b>BB+</b>	<b>Stable</b>
Brasilien	BB-	Stable	B1	Brasilien	BB-	Stable
Türkei	BB-	Stable	B2	Türkei	BB-	Stable

<http://www.standardandpoors.com>, Stand: 26.09.2005.; <http://www.moody.com>, Stand: 16.09.2005.  
<http://www.fitchratings.com>, Stand: 27.09.2005

18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

21

## Corruption Perceptions Index

Rang <sup>1</sup> 2005	Land	CPI-Wert <sup>2</sup> 2005 Skala von 0-10	CPI-Wert 2004	CPI-Wert 2003	Berücksich- tigte Studien in 2005
2	Finnland	9,6	9,7	9,7	9
10	Österreich	8,7	8,4	8,0	9
16	Deutschland	8,2	8,2	7,7	10
27	Estland	6,4	6,0	5,5	11
40	Ungarn	5,0	4,8	4,8	11
44	Litauen	4,8	4,6	4,7	8
46	Südafrika	4,5	4,6	4,4	11
47	Tschechien	4,3	4,2	3,9	10
51	Lettland	4,2	4,0	3,8	7
62	Brasilien	3,7	3,9	3,9	10
65	Mexiko	3,5	3,6	3,6	10
65	Türkei	3,5	3,2	3,1	11
70	Polen	3,4	3,5	3,6	11
78	VR China	3,2	3,4	3,4	14
<b>88</b>	<b>Indien</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>2,8</b>	<b>14</b>
126	Russland	2,4	2,8	2,7	12

<sup>1</sup> 159 untersuchte Länder, <sup>2</sup> von 0 = sehr korrupt bis 10 = korruptionsfrei

<http://www.transparency.de/>, [http://www.icgg.org/corruption.cpi\\_2005.html](http://www.icgg.org/corruption.cpi_2005.html)

18.01.07

Beschaffungsmarkt Indien

22

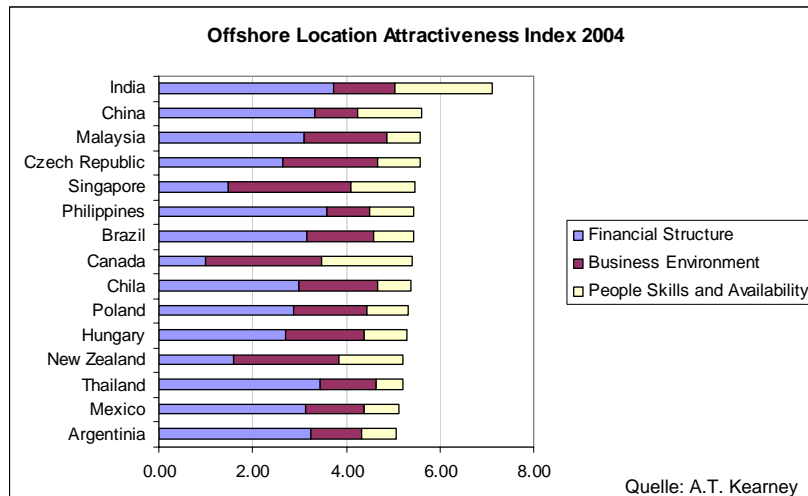
## Index of Economic Freedom

Rang <sup>1</sup> 2005	Land	Index-Wert 2005	Index-Wert 2003	Index-Wert 2001	Index-Wert 1999	Index-Wert 1997	
1	Hongkong	1,35	1,44	1,29	1,51	1,54	free
4	Estland	1,65	1,68	1,89	2,29	2,46	
18	Deutschland	2,00	2,03	2,04	2,26	2,25	mostly free
19	Österreich	2,09	2,08	2,08	2,08	2,03	
23	Litauen	2,18	2,21	2,53	2,90	3,05	
28	Lettland	2,31	2,30	2,49	2,74	2,91	
33	Tschechien	2,36	2,35	2,10	2,14	2,29	
35	Ungarn	2,40	2,55	2,38	2,89	3,04	
41	Polen	2,54	2,83	2,64	2,83	3,09	
56	Südafrika	2,78	2,58	3,00	2,98	2,99	
63	Mexiko	2,89	2,81	3,05	3,25	3,35	
90	Brasilien	3,25	3,01	3,21	3,19	3,28	
112	VR China	3,46	3,54	3,55	3,56	3,73	
112	Türkei	3,46	3,50	2,93	2,80	2,70	
118	Indien	3,53	3,58	3,91	3,93	3,88	
124	Russland	3,56	3,54	3,79	3,60	3,83	
125	Rumänien	3,58	3,71	3,59	3,20	3,30	

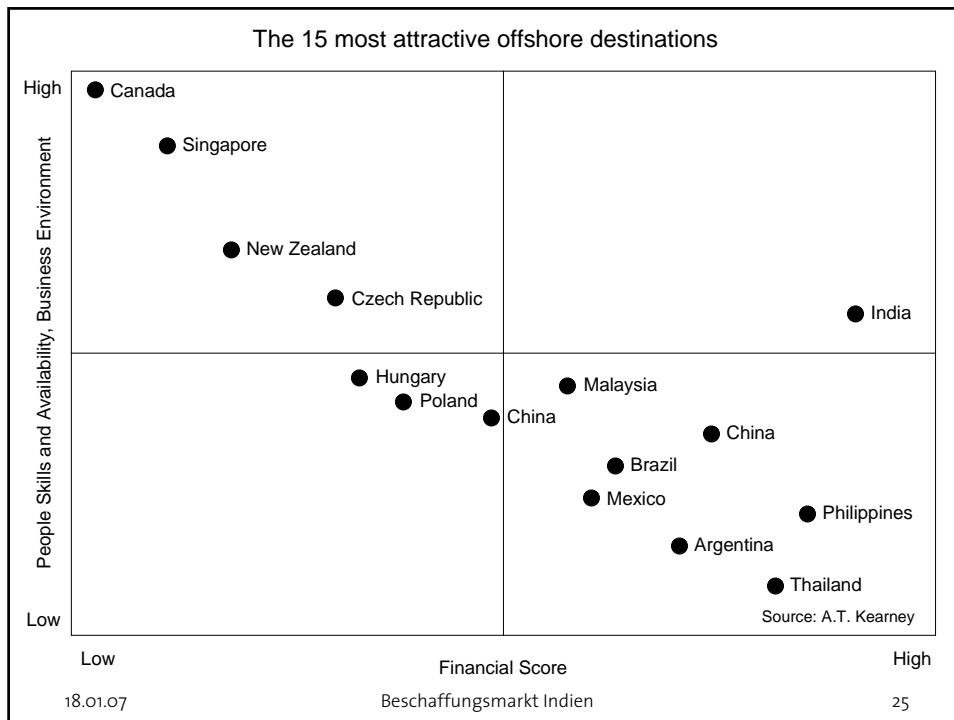
155 bewertete Länder

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

## Offshore Location Attractiveness Index 2004



Quelle: A.T. Kearney



**cFSM**  
www.cfsm.de

### 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	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 Gesamt-Nutzwerte abweichen.  
 → Sensitivitätsbetrachtungen sind bei knappen Abständen anzuraten.

18.01.07 Beschaffungsmarkt Indien 26

## 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
+ <u>Prozesskosten (Kommunikation, Zahlung)</u>	..... EUR
<b>= Länder- und güterspezifische TCO</b>	<b>..... EUR</b>

## Prioritätenliste Beschaffungsländer

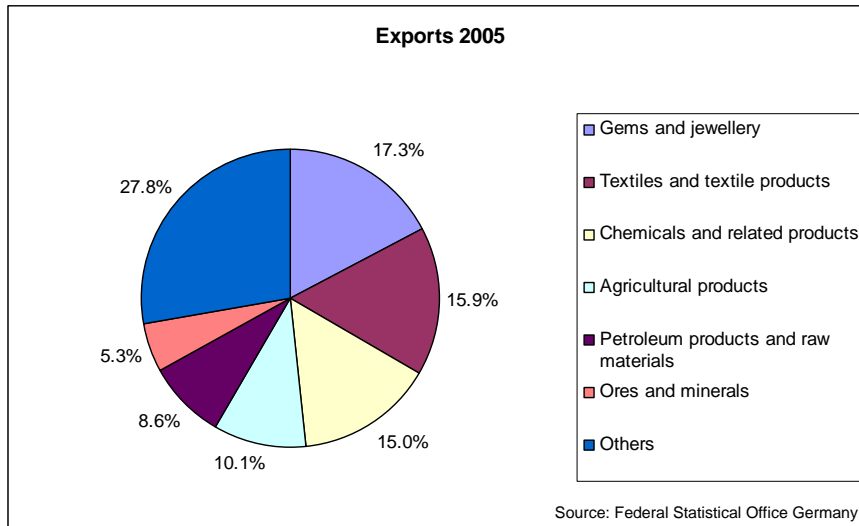
<u>Länder</u>	<u>Nutzwerte</u>	<u>TCO Gütergruppe x</u>	<u>TCO Gütergruppe y ...</u>
China – Rest	(5) 5,1375	- 100.000,-	K.O.
Indien	(2) <b>6,7125</b>	- 70.000,-	- 30.000,-
Russland	(4) 6,01	+ 8.000,-	- 10.000,-
Shanghai	(3) 6,3525	- 80.000,-	- 25.000,-
Südafrika	(1) <b>7,8075</b>	- 10.000,-	- 5.000,-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

## Agenda

- **Ausgangssituation**
- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Beschaffungslandwahl**
- **Sourcing in Indien**

## Hauptbranchen

- ➔ **Automobil:** Gemäß VDA zweitwichtigster Auslandsstandort mit 10% Wachstum p.a. bis 2015
- ➔ **Pharma:** Exzellente Chance für Generikahersteller und Forschungspotenzial
- ➔ **Textil:** Produktion und Be- / Verarbeitung bei Niedrigstkosten; starkes Profitieren vom Textilabkommen (ATC)
- ➔ **BPO:** Outsourcing von Geschäftsprozessen, insbesondere IT-Dienstleistungen, die bereits 3,6 Mrd. USD exportieren (davon 80% nach USA – an 50% der US-Top 500)



## Stärken

- 2020 drittgrößte Volkswirtschaft nach USA und China.
- Höchstes durchschnittliches Wachstum bis 2020 weltweit.
- Dynamische Entwicklung von Automotive, Pharma, Textil und IT-Dienstleistungen.
- Durchschnittliches Arbeitsalter ist 27 Jahre.
- 15 Mio. Arbeitskräfte neu p.a.
- Nur 5% der 1,1 Mrd. Menschen ist älter als 65 Jahre.
- Weltweit führende Verfügbarkeit an Facharbeitern.
- 380 Universitäten: 200.000 Ingenieure und 300.000 Techniker p.a.
- 1.500 Forschungsinstitute

➔ **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) **Beschaffungsmarktstudien, Lieferantenrecherche und -evaluation**

Ausgewählte Referenzkunden:



➔ Portal <http://www.supply-markets.com>

➔ Einkaufs- und Investitionsführer (auch Print)

➔ Tagungen, Seminare, Workshops, Messen, Einkäuferreisen



BME-Leitfaden Internationale Beschaffung, Band 4  
Autoren: diverse  
Herausgeber: BME/Bogaschewsky  
Vertrieb durch: Centrum für Supply Management  
Seiten: 288  
Sprache: deutsch  
Format: Paperback/17\*24 cm  
Erschienen: 22.11.2005  
ISBN: 3-9809964-4-1  
Preis: 68 EUR (zzgl. MwSt.)

Zu beziehen über:  
[www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com)

Weitere Leitfäden zu folgenden Ländern:  
Südafrika, China, Russland, Polen, Türkei

## Gerne beantworte ich Ihre Fragen

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
und Industriebetriebslehre  
Christoph Glock  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät  
Universität Würzburg  
Sanderring 2, 97070 Würzburg  
Tel. 0931 – 31-2664  
<http://ibl.wifak.uni-wuerzburg.de>  
E-Mail: [christoph.glock@uni-wuerzburg.de](mailto:christoph.glock@uni-wuerzburg.de)

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
und Industriebetriebslehre  
Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky  
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)