

Wo die Reise hingeht: Die Zukunft des Sourcing in China

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

3. BME-China-Forum
Augsburg, 25./26.06.2007

Globaler Wettbewerb

Bedeutung des LCC-Sourcing

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

76,8% der Teilnehmer an der EPE-Konferenz 2006 des BME sehen hohe Priorität für **Ausweitung des LCC-Sourcing !**

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

Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Makroanalyse: China im internationalen Vergleich**
- **Trichtermodell: Kombinierte Nutzwert- und TCO-Analyse**
- **Wohin geht die Wertschöpfung ?**
- **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:

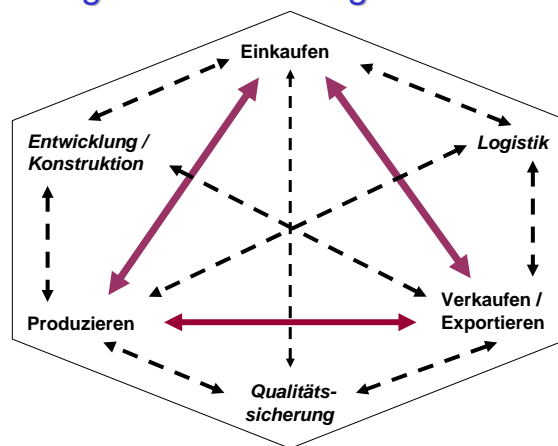
- (Zusätzliche / erhöhte) **Logistikkosten** (Verpackung, Transport, Zwischenlagerung)
- Kosten für **Dokumentation** und **Zollformalitäten**
- **Verzollung** und **Einfuhrgebühren**
- (Zusätzliche) **Versicherungsprämien**
- Kosten (zusätzlicher) **Qualitätsprüfungen**
- Kosten für **Agenten / Dienstleister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

Risikokategorien

Berücksichtigt und bewertet werden sollten u.a. Risiken bzgl.:

- Know-how-Verluste / Verletzung von Intellectual Property Rights
- Terminabweichungen / Lieferausfälle aufgrund von Produktions-, Logistik-, Zollproblemen
- Unzureichende Qualität (entgegen Absprache und Muster)
- Veränderte Bedingungen (Qualität, Ansprechpartner) durch kurzfristige, häufige Mitarbeiterwechsel
- Ausfall des Lieferanten (Konkurs, Veräußerung, Vertragsrücktritt)
- Behördenwillkür, nachteilige Industrie-/Förderpolitik
- Politische (undemokratische) Situation
- Kriminelle („mafiöse“) Strukturen
- Beschränkungen bei Geldtransfers, Kapitalaufnahme, Beteiligungen, Investitionen, Geschäftstätigkeiten
- Rechtsunsicherheiten / unterentwickeltes Justizsystem

Bereichsübergreifende Strategie und Umsetzung



Globalisierungs-Hexagon

Agenda

- Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel
- **Makroanalyse: China im internationalen Vergleich**
- Trichtermodell: Kombinierte Nutzwert- und TCO-Analyse
- Wohin geht die Wertschöpfung ?
- Fazit

Systematische Voranalyse

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

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

Global Competitiveness Index

CfSM

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	United States	1	5,66	Japan	1	6,02
<i>Singapore</i>	<i>5</i>	<i>5,63</i>	<i>Singapore</i>	<i>2</i>	<i>6,13</i>	<i>Singapore</i>	<i>3</i>	<i>5,63</i>	Germany	3	5,89
Germany	8	5,58	<i>Hong Kong</i>	<i>4</i>	<i>6,04</i>	<i>Hong Kong</i>	<i>11</i>	<i>5,40</i>	<i>Taiwan</i>	<i>9</i>	<i>5,38</i>
<i>Hong Kong</i>	<i>11</i>	<i>5,46</i>	Germany	9	5,75	<i>Taiwan</i>	<i>14</i>	<i>5,36</i>	<i>Singapore</i>	<i>15</i>	<i>5,11</i>
<i>Taiwan</i>	<i>13</i>	<i>5,41</i>	<i>Taiwan</i>	<i>21</i>	<i>5,50</i>	Germany	17	5,22	<i>Hong Kong</i>	<i>18</i>	<i>4,97</i>
<i>Korea, Rep.</i>	<i>24</i>	<i>5,13</i>	<i>Korea, Rep.</i>	<i>22</i>	<i>5,47</i>	Estonia	19	5,18	<i>Korea, Rep.</i>	<i>20</i>	<i>4,96</i>
Estonia	25	5,12	<i>Malaysia</i>	<i>24</i>	<i>5,44</i>	<i>Korea, Rep.</i>	<i>25</i>	<i>5,00</i>	<i>Malaysia</i>	<i>22</i>	<i>4,91</i>
<i>Malaysia</i>	<i>26</i>	<i>5,11</i>	Estonia	30	5,31	<i>Malaysia</i>	<i>26</i>	<i>4,89</i>	<i>India</i>	<i>26</i>	<i>4,60</i>
Czech Rep.	29	4,74	Slovenia	36	5,17	Czech Rep.	27	4,73	Czech Rep.	27	4,47
Slovenia	33	4,64	<i>Thailand</i>	<i>38</i>	<i>4,98</i>	Slovenia	30	4,58	<i>South Africa</i>	<i>29</i>	<i>4,35</i>
<i>Thailand</i>	<i>35</i>	<i>4,58</i>	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	<i>China</i>	<i>44</i>	<i>4,80</i>	Latvia	36	4,48	<i>Thailand</i>	<i>36</i>	<i>4,15</i>
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	<i>India</i>	<i>41</i>	<i>4,32</i>	<i>Indonesia</i>	<i>41</i>	<i>4,07</i>

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

³) Business sophistication, Innovation

Quelle: World Economic Forum 2005, 2006

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

B 2

Global Competitiveness Index (Fortsetzung)

CfSM

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

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

³) Business sophistication, Innovation

Quelle: World Economic Forum 2005, 2006

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

B 3

Business Competitiveness Index

CfSM

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
<i>Hong Kong</i>	<i>10</i>	<i>12</i>	<i>10</i>	<i>33.411</i>
<i>Singapore</i>	<i>11</i>	<i>21</i>	<i>11</i>	<i>28.100</i>
<i>Malaysia</i>	<i>20</i>	<i>14</i>	<i>20</i>	<i>11.201</i>
<i>Taiwan</i>	<i>21</i>	<i>16</i>	<i>22</i>	<i>27.572</i>
Estonia	24	35	24	16.414
<i>Korea, Rep.</i>	<i>25</i>	<i>22</i>	<i>29</i>	<i>20.590</i>
<i>India</i>	<i>27</i>	<i>25</i>	<i>27</i>	<i>3.344</i>
Czech Rep.	32	28	32	18.375
<i>South Africa</i>	<i>33</i>	<i>27</i>	<i>34</i>	<i>12.160</i>
<i>Indonesia</i>	<i>35</i>	<i>26</i>	<i>38</i>	<i>4.458</i>
Slovenia	36	34	36	21.911
<i>Thailand</i>	<i>37</i>	<i>30</i>	<i>37</i>	<i>8.319</i>
Hungary	39	43	35	17.405
Slovak Rep.	40	45	39	16.041

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Quelle: World Economic Forum 2005, 2006

B 4

Business Competitiveness Index (Fortsetzung)

CfSM

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
<i>Poland</i>	<i>53</i>	<i>49</i>	<i>53</i>	<i>12.994</i>
Croatia	56	56	54	12.158
<i>China</i>	<i>64</i>	<i>69</i>	<i>65</i>	<i>7.204</i>
<i>Sri Lanka</i>	<i>65</i>	<i>68</i>	<i>68</i>	<i>4.384</i>
<i>Pakistan</i>	<i>67</i>	<i>72</i>	<i>67</i>	<i>2.628</i>
<i>Philippines</i>	<i>72</i>	<i>48</i>	<i>76</i>	<i>4.923</i>
<i>Romania</i>	<i>74</i>	<i>73</i>	<i>73</i>	<i>8.785</i>
<i>Russian Fed.</i>	<i>79</i>	<i>78</i>	<i>77</i>	<i>11.041</i>
<i>Ukraine</i>	<i>81</i>	<i>82</i>	<i>80</i>	<i>7.156</i>
<i>Vietnam</i>	<i>82</i>	<i>77</i>	<i>83</i>	<i>3.025</i>
<i>Bulgaria</i>	<i>83</i>	<i>95</i>	<i>81</i>	<i>9.223</i>
<i>Cambodia</i>	<i>107</i>	<i>96</i>	<i>107</i>	<i>2.399</i>

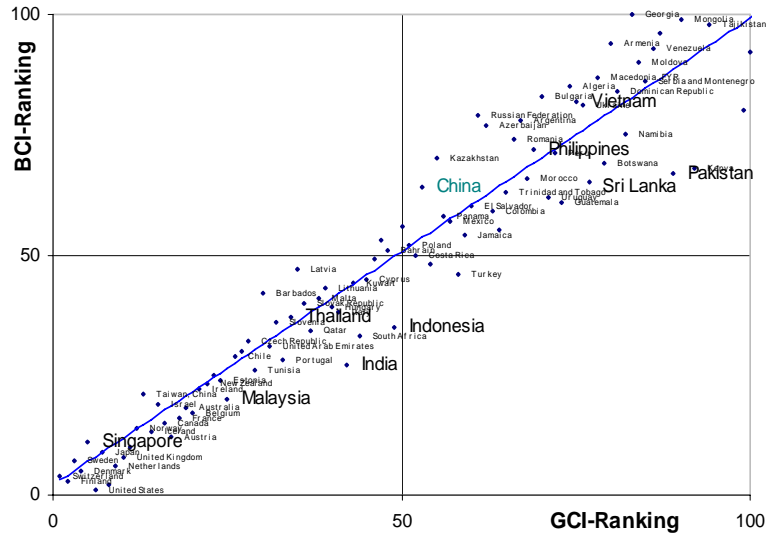
© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

Quelle: World Economic Forum 2005, 2006

B 4a

China im internationalen Vergleich

CfSM



© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

B 5

China im internationalen Vergleich

CfSM

Bonitäts-Länderrankings

Land	Standard & Poor's		Moody's		Fitch	
	Rating	Aussicht	Rating	Aussicht	Rating	Aussicht
Deutschland	AAA	stable	Aaa	stable	AAA	stable
Singapore	AAA	stable	Aaa	stable	AAA	stable
Hong Kong	AA	stable	Aa3	positive	AA-	positive
Taiwan	AA-	negative	Aa3	stable	A+	stable
Südkorea	A	stable	A3	positive	A+	stable
Estland	A	stable	A1	positive	A	stable
Litauen	A	stable	A2	positive	A	stable
China	A	stable	A2	positive	A	positive
Tschechien	A-	positive	A2	positive	A	stable
Lettland	A-	stable	A2	positive	A-	stable
Malaysia	A-	stable	A3	stable	A-	stable
Ungarn	BBB+	stable	A2	stable	BBB+	negative
Polen	BBB+	stable	A2	stable	A-	stable
Südafrika	BBB+	stable	A2	stable	BBB+	stable

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

<http://www.standardandpoors.com>, Stand: 30.01.2007, <http://www.moodys.com>, Stand: 19.01.2007, <http://www.fitchratings.com>, Stand: 30.01.2007

B 6

China im internationalen Vergleich

CfSM

Bonitäts-Länderrankings (Fortsetzung)

Land	Standard & Poor's		Moody's		Fitch	
	Rating	Aussicht	Rating	Aussicht	Rating	Aussicht
Thailand	BBB+	stable	Baa1	stable	BBB+	stable
Russland	BBB+	stable	Baa2	stable	BBB+	stable
Bulgarien	BBB+	stable	Baa3	stable	BBB	stable
Rumänien	BBB-	positive	Baa3	stable	BBB	stable
Indien	BB+	positive	Baa3	stable	BBB-	stable
Brasilien	BB	stable	Ba2	stable	BB	stable
Vietnam	BB	stable	Ba3	stable	BB-	stable
Philippinen	BB-	stable	B1	stable	BB	stable
Indonesien	BB-	stable	B1	stable	BB-	stable
Türkei	BB-	stable	Ba3	stable	BB-	positive
Pakistan	B+	positive	B1	stable	k.A.	k.A.
Sri Lanka	B+	negative	k.A.	k.A.	BB-	negative

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky <http://www.standardandpoors.com>, Stand: 30.01.2007, <http://www.moodys.com>, Stand: 19.01.2007, <http://www.fitchratings.com>, Stand: 30.01.2007, B 6a

China im internationalen Vergleich

CfSM

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	Lettland	4,7	4,2	4,0	3,8	6
51	Südafrika	4,6	4,5	4,6	4,4	8
60	Türkei	3,8	3,5	3,2	3,1	7

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky <http://www.transparency.de/>, http://www.icgg.org/corruption.cpi_2005.html B 7

Corruption Perceptions Index (Fortsetzung)

CfSM

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	Myanmar	1,9	1,8	1,7	1,6	3

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

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky <http://www.transparency.de/>, http://www.icgg.org/corruption.cpi_2005.html B 7a

China im internationalen Vergleich

CfSM

Index of Economic Freedom

Rang ¹ 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	
31	Tschechien	69,7	70,0	66,8	66,6	71,6	68,9	} moderately free
41	Lettland	68,2	69,2	66,2	64,3	63,0	62,4	
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	

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

B 8

China im internationalen Vergleich

CfSM

Index of Economic Freedom (Fortsetzung)

Rang ¹ 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	Indonesia	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	

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

B 8a

China im internationalen Vergleich

CfSM

Foreign Direct Investment Confidence Index 2005

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)	Tsch. 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

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

B 9

China im internationalen Vergleich

CfSM

Offshore Location Attractiveness Index 2004

#	Land	Summe	Finanzen	Geschäftsumfeld	Arbeitskräfte*
1.	Indien	7,12	3,72	1,31	2,09
2.	China	5,61	3,32	0,93	1,36
3.	Malaysia	5,59	3,09	1,77	0,73
4.	Tschechien	5,58	2,64	2,02	0,92
5.	Singapur	5,46	1,47	2,63	1,36

* Fähigkeit und Verfügbarkeit

Quelle: A.T. Kearney

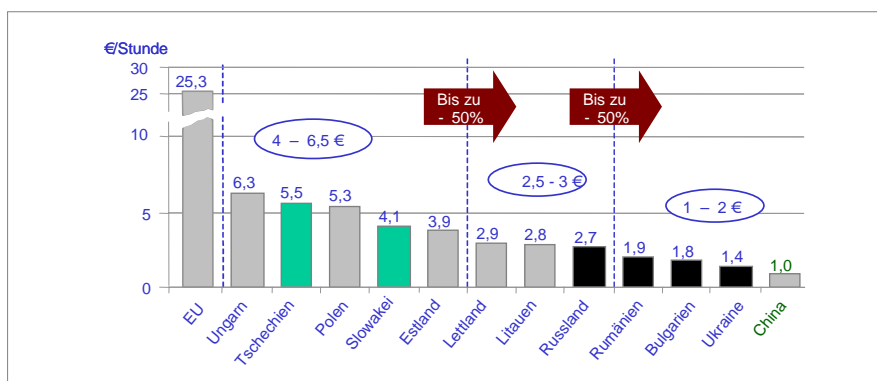
© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

B 10

China im internationalen Vergleich

CfSM

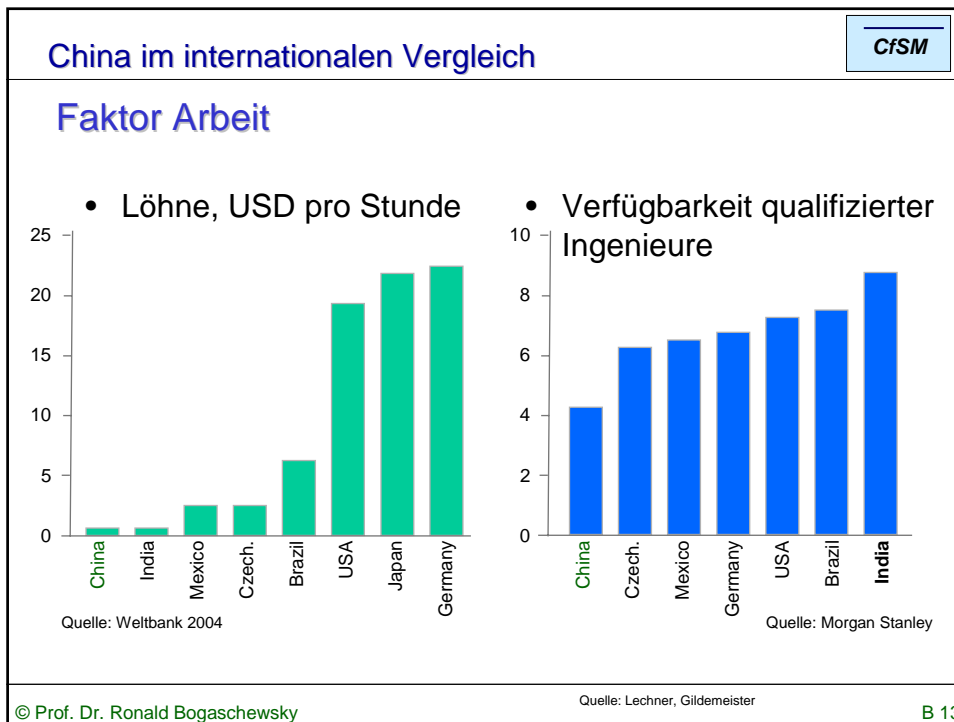
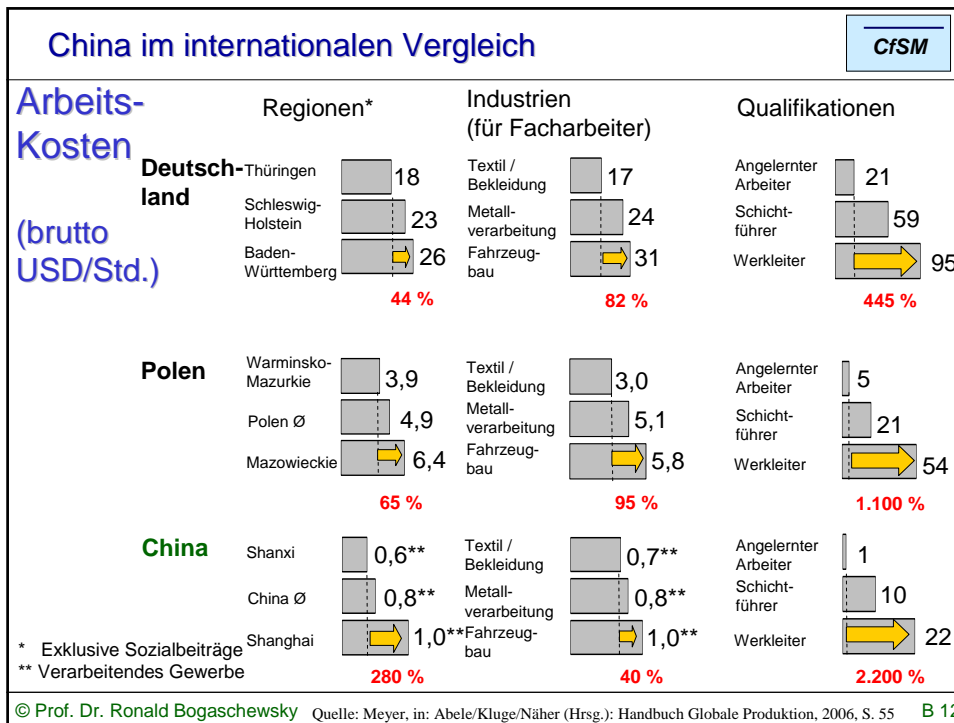
Fertigungsstundenlöhne im Vergleich



Quelle: IMD Eurostat, Nexolab Analysis

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

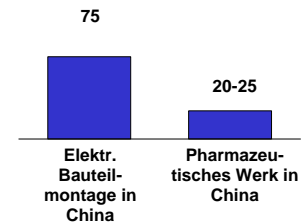
B 11



Kostenvorteile – Kapitalintensive Industrien



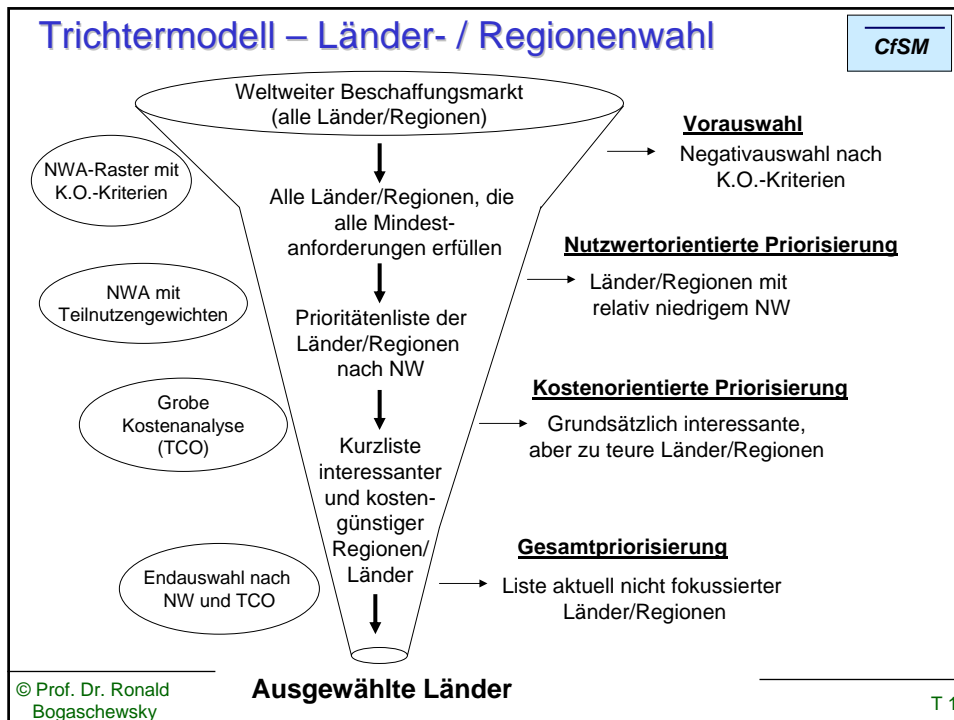
Kapitalkosten je Stück
(Deutschland = 100)



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

Agenda

- Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel
- Makroanalyse: China im internationalen Vergleich
- **Trichtermodell: Kombinierte Nutzwert- und TCO-Analyse**
- Wohin geht die Wertschöpfung ?
- Fazit



Trichtermodell

CfSM

Individueller Nutzwert eines Landes / einer Region

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)

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky T 2

Trichtermodell							
CfSM							
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
<p>→ Die Reihung nach den jeweiligen Teilnutzen kann von der der Gesamt-Nutzwerte abweichen.</p> <p>→ Sensitivitätsbetrachtungen sind bei knappen Abständen anzuraten.</p>							
© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky							
T 3							

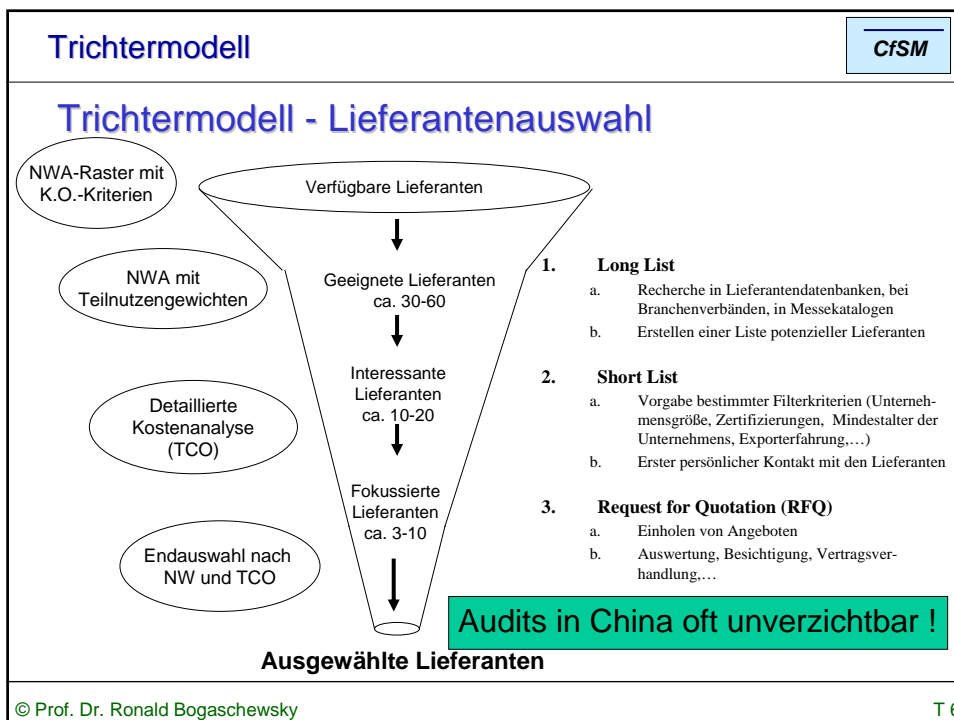
Trichtermodell	
CfSM	
Total Cost of Ownership (TCO) – Land / Region	
● Gütergruppe x (pauschalisierte Schätzgrößen)	(Werte ggf. nur als Abweichungen zu bisherigen Lieferanten)
Marktpreis (ggf. Kostenschätzung)EUR
+ Qualitätssicherungskosten EUR
+ Logistikkosten - Beschaffungsinland EUR
+ Zoll (Gebühren; Prozessaufwand) EUR
+ Logistikkosten - International EUR
+ Logistikkosten - Heimatland EUR
+ <u>Prozesskosten (Kommunikation, Zahlung)</u> EUR
= Länder- und güterspezifische TCO EUR
© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky	
T 4	

Trichtermodell		CfSM	
Prioritätenliste Beschaffungsländer / -regionen			
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 !

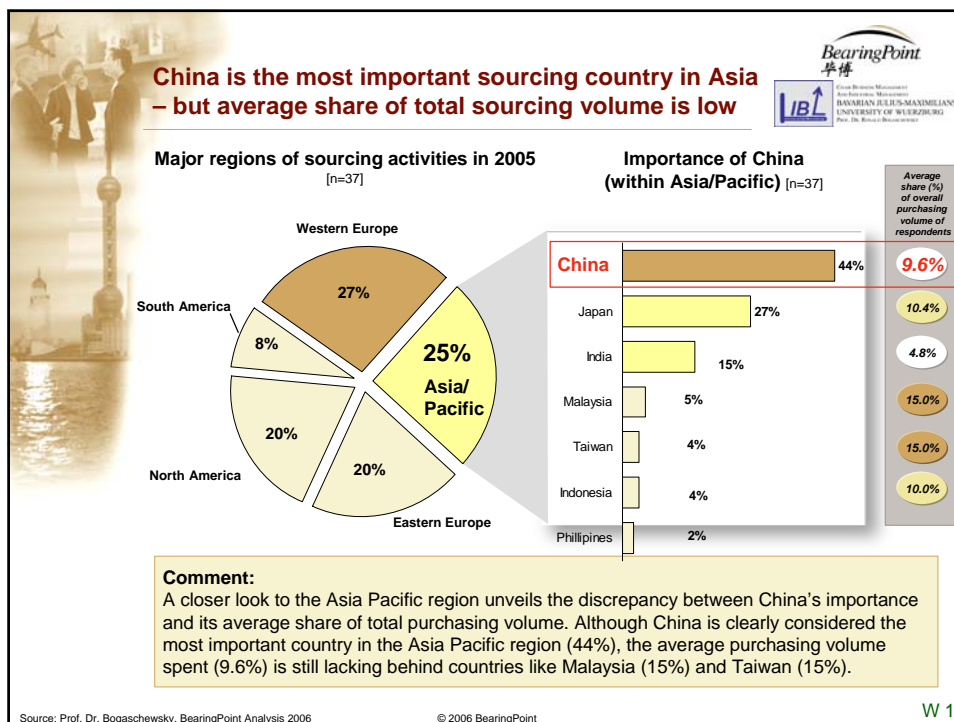
➔ Entscheidung gemäß individueller Prioritäten !

© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky T 5



Agenda

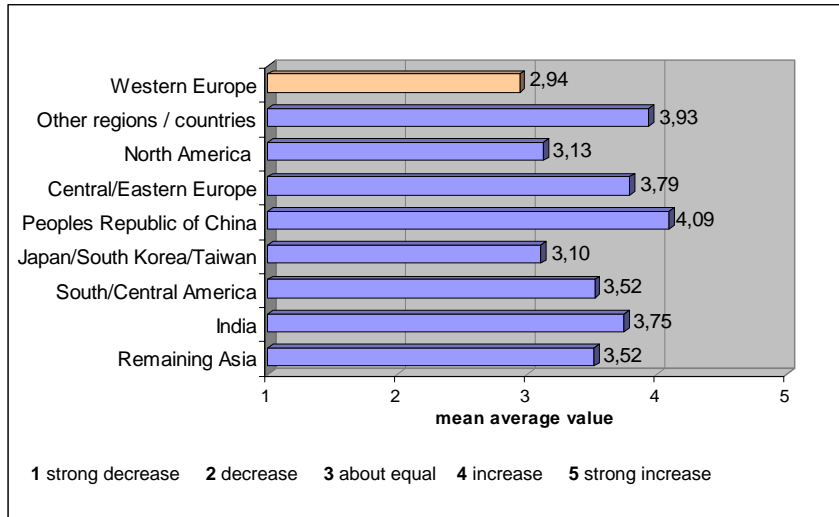
- Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel
- Makroanalyse: China im internationalen Vergleich
- Trichtermodell: Kombinierte Nutzwert- und TCO-Analyse
- **Wohin geht die Wertschöpfung ?**
- Fazit



Wohin geht die Wertschöpfung ?

CfSM

Globale Verbrauchsregionen 2007-2011 - Trend



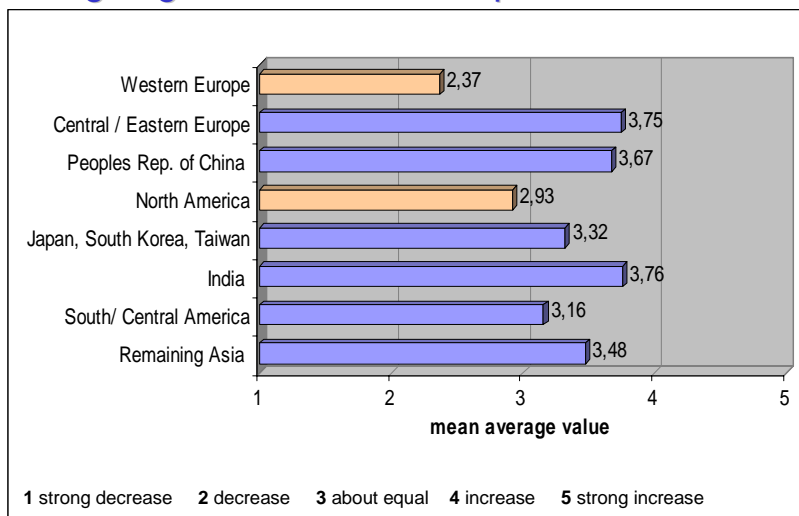
© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

W 2

Wohin geht die Wertschöpfung ?

CfSM

Bezugsregionen für Westeuropa 2007-2011



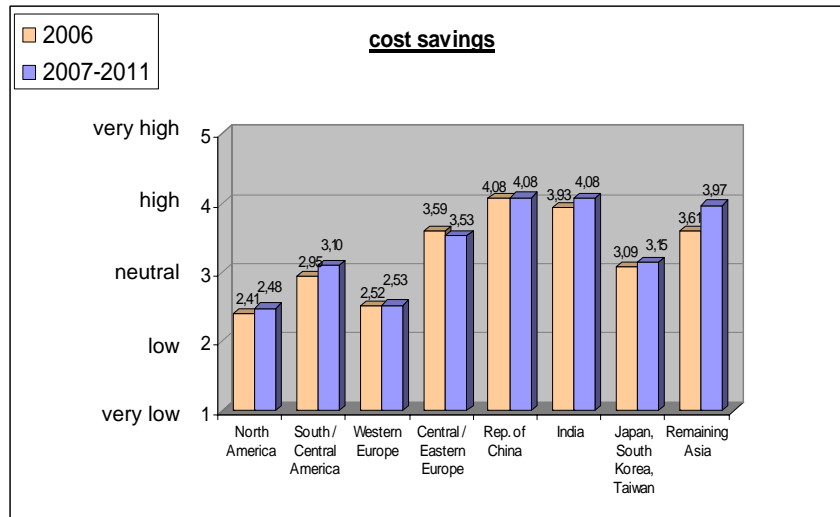
© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

W 3

Wohin geht die Wertschöpfung ?

CfSM

Bedeutung von Sourcingregionen hinsichtlich...



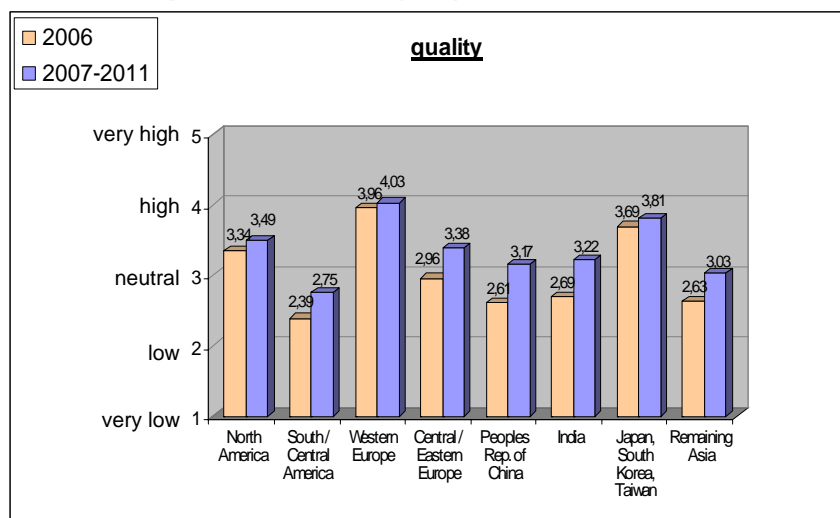
© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

W 4

Wohin geht die Wertschöpfung ?

CfSM

Bedeutung von Sourcingregionen hinsichtlich...



© Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

W 5

Agenda

- **Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel**
- **Makroanalyse: China im internationalen Vergleich**
- **Trichtermodell: Kombinierte Nutzwert- und TCO-Analyse**
- **Wohin geht die Wertschöpfung ?**
- **Fazit**

Global Sourcing

- Beschaffung aus „günstigen“ Ländern und die sinnvolle Verlagerung von Produktionen in diese Länder ist notwendige Bedingung für Wettbewerbsfähigkeit !
 - Nutzen Sie alle Möglichkeiten zur Steigerung von Effektivität und Effizienz in der bestehenden Supply Chain.
 - Es gibt nicht DAS optimale Beschaffungsland.
- ➔ **Asien, aber auch Osteuropa bieten große Chancen sowie erhebliche Risiken**
– nicht nur hinsichtlich des Faktors Kosten !

Die 10 Kardinalfehler des Global Sourcing

1. Unsinnige Vorgaben / Mangel an Top Management-Unterstützung
2. Einseitiger Kostenfokus / mangelnde strategische Integration
3. Nicht ganzheitliches / unvollständiges Konzept
4. Keine systematische Herangehensweise
5. „Over-Engineering“ / mangelnde Kompetenz

Die 10 Kardinalfehler des Global Sourcing

6. Ungeeignete organisatorische Strukturen / mangelnde Ressourcen
7. Unangepasste Prozesse und kulturelle Ignoranz
8. Unprofessionelle Chancen-Risiken-Analyse
9. Unvollständige / fehlerhafte Kostenanalyse
10. Mangelnde Flexibilität und Nachhaltigkeit

**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@cfsm.de](mailto:ulrike.mueller@cfsm.de)