

**CfSM**  
www.cfsm.de



## Global Sourcing und der Beschaffungsmarkt Indien

Einkaufen und Produzieren in Indien  
Frankfurt, 10. Juni 2008

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky

**CfSM**  
www.cfsm.de

## Agenda

Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel

Indien im Vergleich der Emerging Markets

Indien im Kontext der globalen Wertschöpfung

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

### Global Sourcing

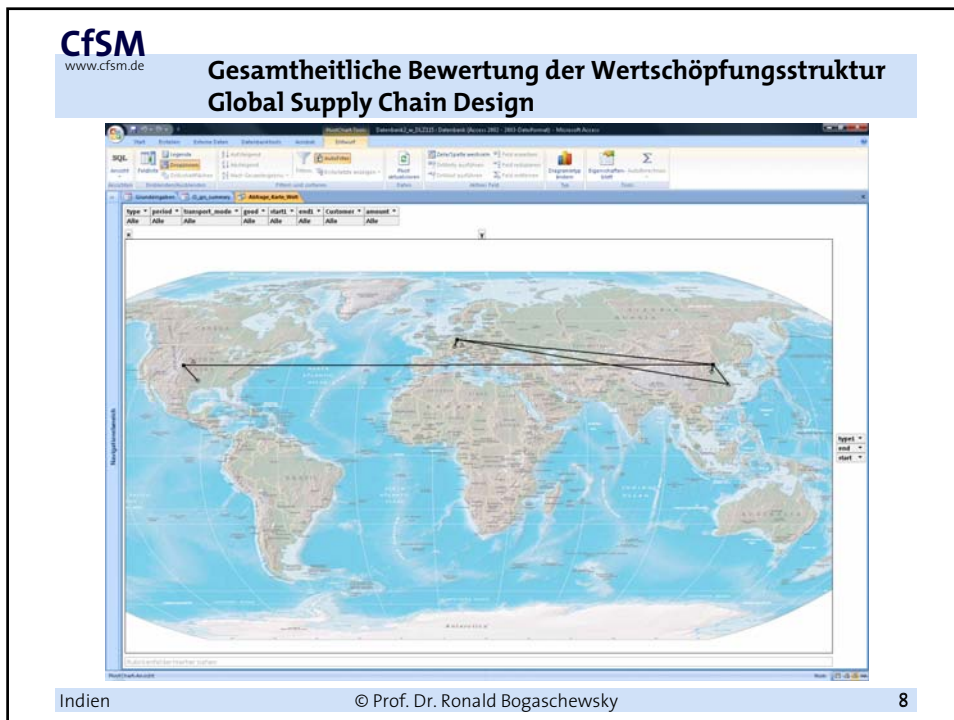
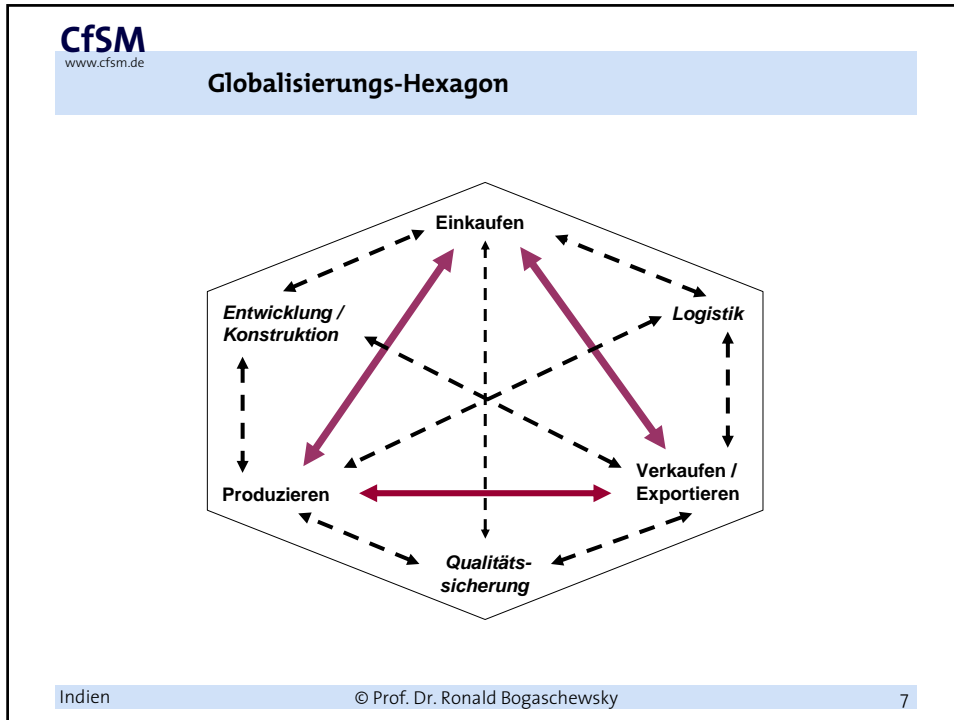
- ➔ ... beinhaltet die **systematische Analyse und Nutzung** des **weltweiten** Beschaffungsmarktes.  
(Die besten Lieferanten in allen Ländern finden !)
- ➔ ... hat einen **starken strategischen Fokus**  
(Einkauf als profitorientierte Strategie)  
und bedeutet nicht einfach „importieren“.
- ➔ ... kann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

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

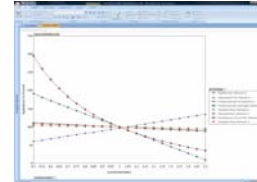
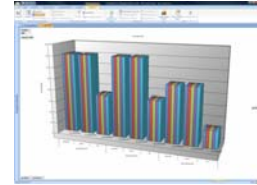
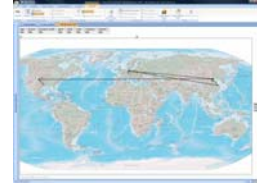
Die Kalkulation mit Einstandspreisen greift zu kurz.  
Einbezogen werden müssen:

- (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**



## Bewertung Globaler Wertschöpfungsnetzwerke

- Toolbasierte, langfristige, strategisch orientierte Optimierung des Wertschöpfungsnetzwerks
- Abbildung des gesamten Netzwerks (Lieferanten, Produktionsstätten, Ressourcen, Distributionszentren)
- Einbeziehung aller relevanten globalen Parameter (Wechselkurse, Zölle und Zollrückerstattungen, Local Content, unterschiedliche Kosten- und Produktivitätssituationen, abweichende Steuersätze, Subventionen, ...)
- Abbildung der resultierenden Durchlaufzeiten
- Simulative Untersuchungen durch Sensitivitätsanalysen



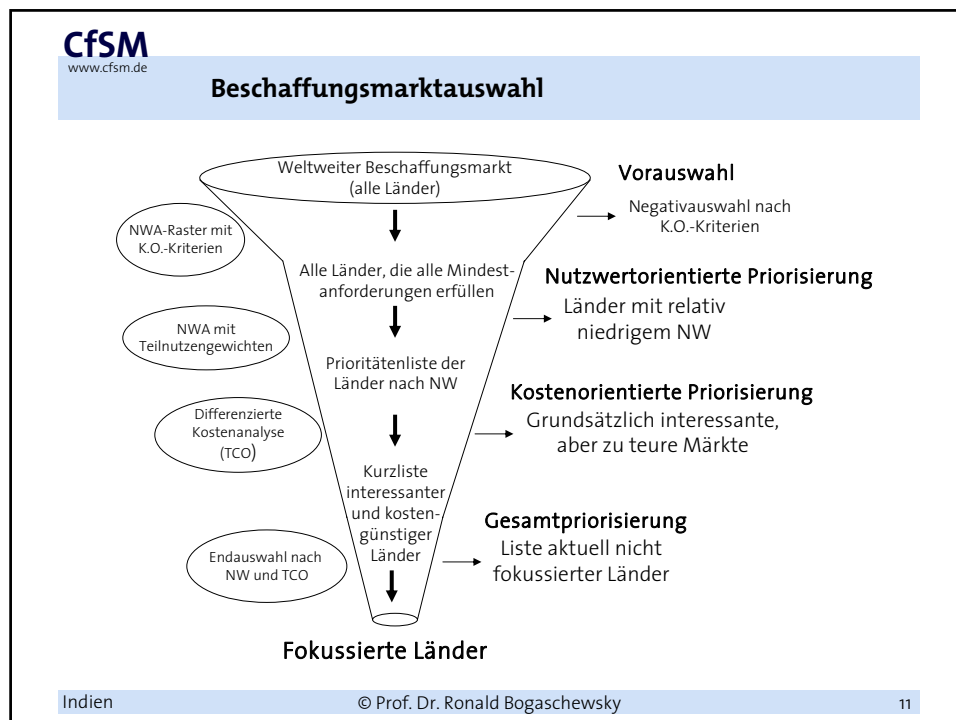
Weitere Informationen: [klaus.kohler@supply-markets.com](mailto:klaus.kohler@supply-markets.com)

## Agenda

Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel

**Indien im Vergleich der Emerging Markets**

Indien im Kontext der globalen Wertschöpfung



**CfSM**  
www.cfsm.de

### 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](http://www.supply-markets.com) !

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 12

**CfSM**  
www.cfsm.de

### Global Competitiveness Index

Global Competitiveness Index (GCI) 2007			Basic Requirements <sup>1</sup>			Efficiency Enhancers <sup>2</sup>			Innovation Factors <sup>3</sup>		
Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score
USA	1	5,67	Denmark	1	6,14	USA	1	5,77	Switzerland	1	5,77
Germany	5	5,51	Singapore	3	6,08	Hong Kong	3	5,45	Germany	3	5,70
Singapore	7	5,45	Hong Kong	5	6,03	Singapore	6	5,38	Korea Rep.	7	5,42
Korea. Rep.	11	5,40	Germany	9	5,82	Germany	11	5,28	Taiwan	10	5,31
Hong Kong	12	5,37	Korea. Rep.	14	5,67	Korea Rep.	12	5,28	Singapore	13	5,14
Taiwan	14	5,25	Taiwan	19	5,50	Taiwan	17	5,10	Malaysia	19	4,83
Malaysia	21	5,10	Malaysia	21	5,43	Malaysia	24	4,88	Hong Kong	21	4,81
Estonia	27	4,74	Estonia	29	5,25	Estonia	27	4,66	<b>India</b>	<b>26</b>	<b>4,36</b>
Thailand	28	4,70	Slovenia	37	5,10	Thailand	29	4,56	Czech Rep.	28	4,33
Czech Rep.	33	4,58	Thailand	40	5,03	Czech Rep.	30	4,54	Slovenia	30	4,20
China	34	4,57	Czech Rep.	42	4,85	<b>India</b>	<b>31</b>	<b>4,52</b>	South Africa	33	4,16
Lithuania	38	4,49	Lithuania	43	4,82	Slovak Rep	34	4,46	Indonesia	34	4,10
Slovenia	39	4,48	China	44	4,80	South Africa	36	4,44	Estonia	35	4,07
Slovak Rep.	41	4,45	Latvia	47	4,73	Indonesia	37	4,43	Thailand	39	4,04
South Africa	44	4,42	Slovak Rep.	50	4,64	Slovenia	38	4,40	Hungary	43	3,98

<sup>1</sup>) Institutions, Infrastructure, Macroeconomy, Health and primary education; <sup>2</sup>) Higher Education and training, Market efficiency, Technology Readiness;  
<sup>3</sup>) Business sophistication, Innovation  
 Quelle: World Economic Forum

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 13

**CfSM**  
www.cfsm.de

### Global Competitiveness Index

Global Competitiveness Index (GCI) 2007			Basic Requirements <sup>1</sup>			Efficiency Enhancers <sup>2</sup>			Innovation Factors <sup>3</sup>		
Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score
Latvia	45	4,41	Hungary	55	4,54	Hungary	40	4,34	Lithuania	44	3,94
Hungary	47	4,35	South Africa	61	4,45	Lithuania	41	4,33	Sri Lanka	47	3,92
<b>India</b>	<b>48</b>	<b>4,33</b>	Turkey	63	4,44	Latvia	42	4,32	Turkey	48	3,90
Poland	51	4,28	Poland	64	4,41	Poland	43	4,30	China	50	3,89
Turkey	53	4,25	Russia	68	4,36	China	45	4,26	Slovak Rep	52	3,84
Indonesia	54	4,24	<b>India</b>	<b>74</b>	<b>4,22</b>	Russia	48	4,19	Poland	61	3,66
Russia	58	4,19	Bulgaria	76	4,22	Turkey	51	4,16	Philippines	65	3,61
Vietnam	68	4,04	Vietnam	77	4,20	Philippines	60	4,03	Latvia	72	3,55
Sri Lanka	70	3,99	Indonesia	82	4,41	Romania	62	3,98	Romania	73	3,54
Philippines	71	3,99	Sri Lanka	85	4,10	Ukraine	66	3,93	Ukraine	75	3,52
Ukraine	73	3,98	Romania	88	4,07	Vietnam	71	3,85	Vietnam	76	3,51
Romania	74	3,97	Ukraine	90	4,06	Bulgarien	72	3,83	Russia	77	3,50
Bulgaria	79	3,93	Philippines	93	3,99	Sri Lanka	73	3,80	Pakistan	78	3,50
Pakistan	92	3,77	Pakistan	98	3,84	Pakistan	81	3,70	Bulgaria	91	3,26
Cambodia	110	3,48	Cambodia	109	3,62	Cambodia	106	3,31	Cambodia	106	3,05

<sup>1</sup>) Institutions, Infrastructure, Macroeconomy, Health and primary education; <sup>2</sup>) Higher Education and training, Market efficiency, Technology Readiness;  
<sup>3</sup>) Business sophistication, Innovation  
 Quelle: World Economic Forum

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 14

**CfSM**  
www.cfsm.de

### Business Competitiveness Index

Business Competitiveness Index: Country	BCI ranking 2007	Quality of the national business environment ranking 2007	Company operations and strategy ranking 2007	2006 GDP per capita in \$ (PPP-adjusted)
USA	1	1	1	44.244
Germany	2	2	2	29.910
Singapore	9	8	14	37.040
Hong Kong	12	10	16	37.230
Korea	19	19	10	22.930
Malaysia	21	22	20	11.340
Taiwan	23	23	18	31.440
Estonia	26	26	35	19.320
<b>India</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>3.910</b>
Czech Rep.	32	32	31	20.430
South Africa	34	35	26	12.580
Slovenia	35	34	29	24.670
Indonesia	36	40	23	3.780
Thailand	37	36	36	9.080
Slovak Rep.	44	44	45	17.690

Quellen: World Economic Forum 2007, CIA World Factbook

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 15

**CfSM**  
www.cfsm.de

### Business Competitiveness Index

Business Competitiveness Index: Country	BCI ranking 2007	Company operations and strategy ranking 2007	Quality of the national business environment ranking 2007	2006 GDP per capita in \$ (PPP-adjusted)
Turkey	46	48	41	9.050
Hungary	47	46	56	18.180
Sri Lanka	52	54	44	4.030
Latvia	54	51	62	14.959
Poland	56	56	55	14.170
China	57	57	54	7.530
Croatia	60	61	63	13.180
Philippines	66	73	46	4.940
Russian Fed.	71	70	77	12.186
Romania	73	74	81	9.678
Vietnam	76	78	79	3.310
Pakistan	79	76	88	2.580
Ukraine	81	83	82	7.680
Bulgaria	83	77	95	10.140
Cambodia	114	114	106	3.000

Quellen: World Economic Forum 2007, CIA World Factbook

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 16



**CFSM**  
www.cfsm.de

### Corruption Perceptions Index

Rang <sup>1</sup> 2007	Land	CPI-Wert <sup>2</sup> 2007 Skala von 0-10	CPI-Wert 2006	CPI-Wert 2005	CPI-Wert 2004	Berücksich- tigte Studien in 2007
1	Dänemark	9,4	9,5	9,5	9,5	6
4	Singapur	9,3	9,4	9,4	9,3	9
14	Hongkong	8,3	8,3	8,3	8,0	8
16	Deutschland	7,8	8,0	8,2	8,2	6
28	Estland	6,5	6,7	6,4	6,0	8
34	Taiwan	5,7	5,9	5,9	5,6	9
39	Ungarn	5,3	5,2	5,0	4,8	8
41	Tschechien	5,2	4,8	4,3	4,2	8
43	Malaysia	5,1	5,0	5,1	5,0	9
43	Südafrika	5,1	4,6	4,5	4,6	9
43	Südkorea	5,1	5,1	5,0	4,5	9
49	Slowakei	4,9	4,7	4,3	4,0	8
51	Litauen	4,8	4,8	4,8	4,6	6
61	Polen	4,2	3,7	3,4	3,5	8

[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2007](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2007)

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 17

**CFSM**  
www.cfsm.de

### Corruption Perceptions Index

Rang <sup>1</sup> 2007	Land	CPI-Wert <sup>2</sup> 2007 Skala von 0-10	CPI-Wert 2006	CPI-Wert 2005	CPI-Wert 2004	Berücksich- tigte Studien in 2007
64	Bulgarien	4,1	4,0	4,0	4,1	8
64	Türkei	4,1	3,8	3,5	3,2	7
69	Rumänien	3,7	3,1	3,0	2,9	8
72	VR China	3,5	3,3	3,2	3,4	9
<b>72</b>	<b>Indien</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>2,9</b>	<b>2,8</b>	<b>10</b>
84	Thailand	3,3	3,6	3,8	3,6	9
118	Ukraine	2,7	2,8	2,6	2,2	7
131	Philippines	2,5	2,5	2,5	2,6	9
138	Pakistan	2,4	2,2	2,1	2,1	7
143	Russland	2,3	2,5	2,4	2,8	8
143	Indonesien	2,3	2,4	2,2	2,0	11
162	Kambodscha	2,0	2,1	2,3	-	7
179	Myanmar	1,4	1,9	1,8	1,7	4

<sup>1</sup> 180 untersuchte Länder, <sup>2</sup> von 0 = sehr korrupt bis 10 = korruptionsfrei

[http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2007](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2007)

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 18

**CfSM**  
www.cfsm.de

### Index of Economic Freedom

Rang' 2008	Land	% Freedom 2008	Index-Wert 2006	Index-Wert 2004	Index-Wert 2002	Index-Wert 2000	Index-Wert 1998	
1	Hong Kong	90,3	90,3	90,1	88,9	90,8	90,4	free
2	Singapore	87,4	88,4	89,2	87,9	88,6	88,2	
12	Estland	77,8	75,9	79,0	79,5	74,2	72,6	mostly free
23	Deutschland	71,2	74,00	70,0	70,8	65,2	62,7	
26	Taiwan	71,1	70,6	67,9	69,1	76,4	74,2	
26	Litauen	70,8	73,0	70,9	67,2	63,3	60,9	
35	Slowakei	68,7	69,2	64,2	59,6	52,7	53,5	moderately free
37	Tschechien	68,5	70,0	66,8	66,6	71,6	68,9	
43	Ungarn	67,2	67,1	63,1	64,6	66,4	58,8	
51	Malaysia	64,5	63,7	57,4	57,8	66,5	70,7	
54	Thailand	63,5	62,2	63,9	71,2	69,5	71,0	
57	Südafrika	63,2	66,3	65,1	62,8	61,3	63,5	
59	Bulgarien	62,9	63,4	59,2	57,1	47,3	45,7	
68	Rumänien	61,5	58,9	48,4	46,0	55,3	55,7	
74	Türkei	60,8	58,5	51,7	53,0	66,2	64,2	

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

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 19

**CfSM**  
www.cfsm.de

### Index of Economic Freedom

Rang' 2008	Land	% Freedom 2008	Index-Wert 2006	Index-Wert 2004	Index-Wert 2002	Index-Wert 2000	Index-Wert 1998	
83	Polen	59,5	61,6	58,7	64,8	63,0	61,3	mostly unfree
90	Sri Lanka	58,3	60,1	59,9	62,3	61,6	66,1	
92	Philippinen	56,9	57,5	64,7	58,4	62,2	63,8	
93	Pakistan	56,8	59,5	53,2	53,7	55,9	57,9	
100	Cambodia	56,2	59,2	62,1	62,0	58,5	58,9	
<b>115</b>	<b>Indien</b>	<b>54,2</b>	<b>52,3</b>	<b>51,8</b>	<b>51,4</b>	<b>45,7</b>	<b>44,9</b>	
119	Indonesien	53,9	54,1	49,8	52,4	51,7	61,1	
126	VR China	52,8	55,4	51,0	51,2	54,1	54,1	repressed
133	Ukraine	51,1	54,6	53,7	48,2	47,8	40,4	
134	Russland	49,9	54,3	51,1	47,3	50,1	50,9	
135	Vietnam	49,8	50,0	43,7	43,5	39,4	38,1	
153	Burma	39,5	39,6	38,8	42,9	46,4	36,9	

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

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 20

**CfSM**  
www.cfsm.de

**Foreign Direct Investment Confidence Index 2007**

Rang	Land	FDI	Rang	Land	FDI
1 (1)	China	2,21	14 (21)	Canada	1,65
<b>2 (2)</b>	<b>India</b>	<b>2,09</b>	15 (10)	Japan	1,63
3 (3)	USA	1,86	16 (-)	Malaysia	1,63
4 (4)	United Kingdom	1,81	17 (-)	Other Gulf States	1,62
5 (10)	Hong Kong	1,78	18 (-)	South Africa	1,61
6 (7)	Brazil	1,78	19 (16)	Mexico	1,59
7 (18)	Singapore	1,75	20 (13)	Turkey	1,59
8 (22)	United Arab Emirates	1,72	21 (-)	Indonesia	1,58
9 (6)	Russia	1,70	22 (5)	Poland	1,58
10 (9)	Germany	1,70	23 (24)	Central Asia	1,57
11 (8)	Australia	1,68	24 (23)	South Korea	1,57
12 (-)	Vietnam	1,67	25 (12)	Czech Republik	1,56
13 (14)	France	1,67			

[http://www.atkearney.com/shared\\_res/FDICI\\_2007.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/FDICI_2007.pdf)

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 21

**CfSM**  
www.cfsm.de

## Agenda

Global Sourcing – Strategischer Erfolgshebel

Indien im Vergleich der Emerging Markets

Indien im Kontext der globalen Wertschöpfung

**CfSM**  
www.cfsm.de

### International Sourcing Benchmarking Study

- erste globale Studie über **aktuelles und zukünftiges Beschaffungsverhalten, Organisation, Ressourcenausstattung und Erfolge** im internationalen Einkauf
- durchgeführt vom CfSM und der Universität Würzburg Juli 2006 bis Juni 2007
- Unternehmen **aller bedeutenden Industrienationen** sowie weitere Großunternehmen anderer europäischer und asiatischer Länder wurden einbezogen
- Studie adressierte ausschließlich Einkaufsleiter in Industrie und Handel
- **fast 400 Unternehmen** nahmen teil
- unterstützt von den Einkäuferorganisationen:

Österreich		Finnland		Niederlande		Schweden	
Belgien		Frankreich		Norwegen		Schweiz	
Belgien		Deutschland		Singapur		Thailand	
Kanada		Großbritannien		Südafrika		USA	
Dänemark		Indien		Spanien			

Weitere Informationen: [Holger.Mueller@cfsm.de](mailto:Holger.Mueller@cfsm.de)

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 23

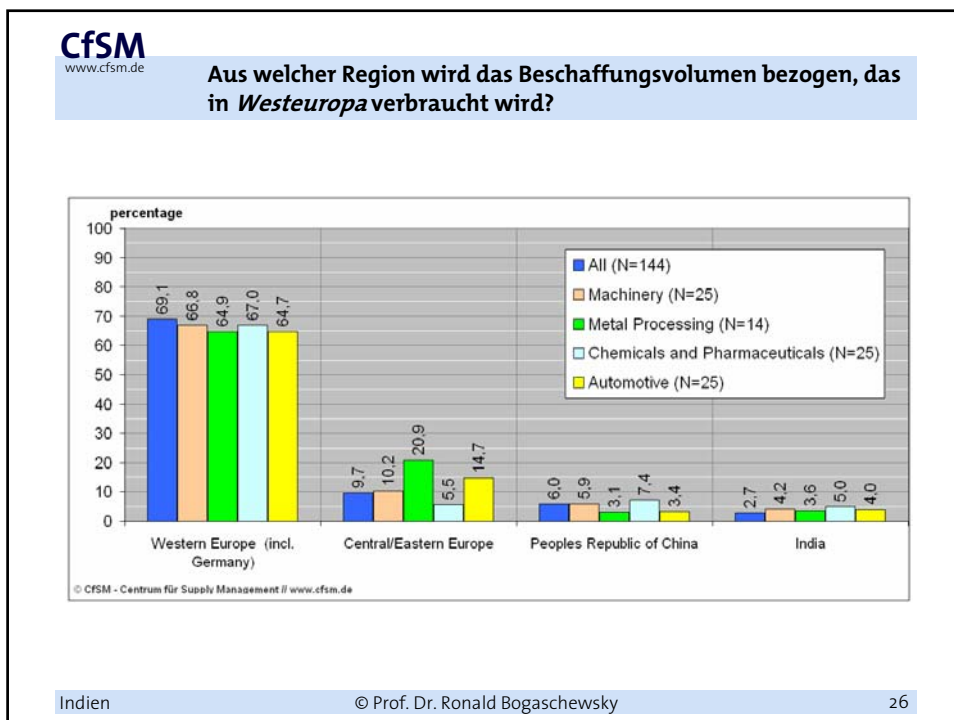
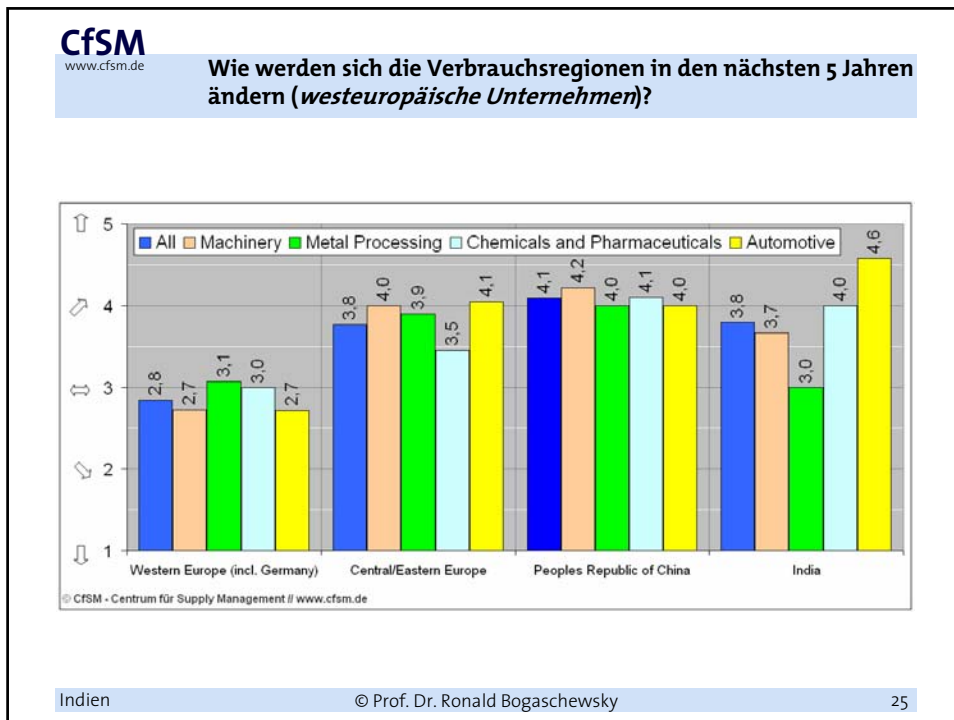
**CfSM**  
www.cfsm.de

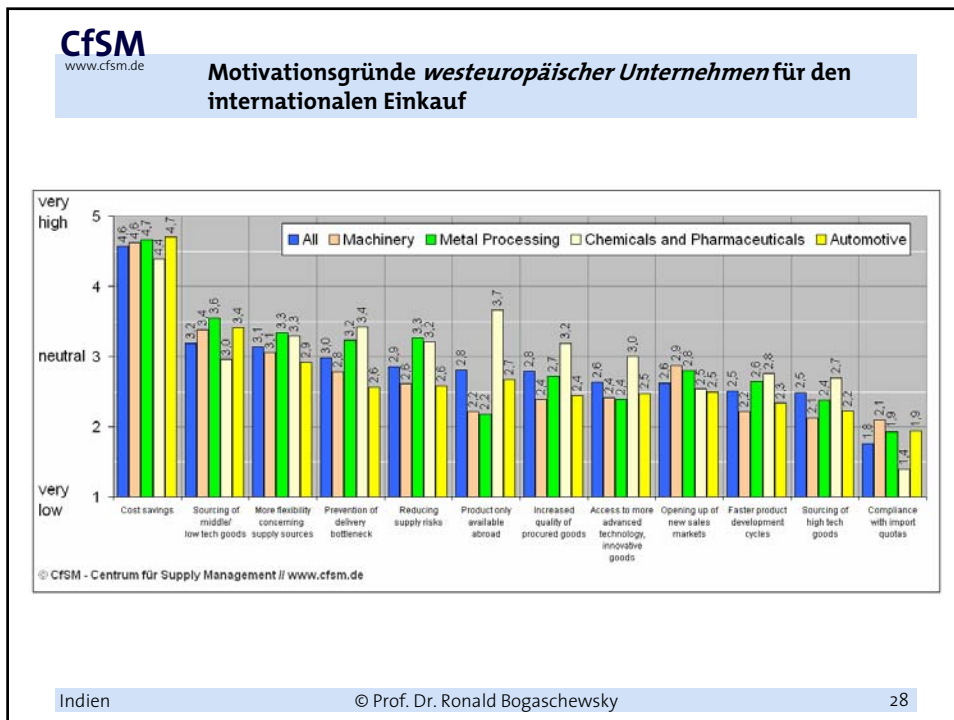
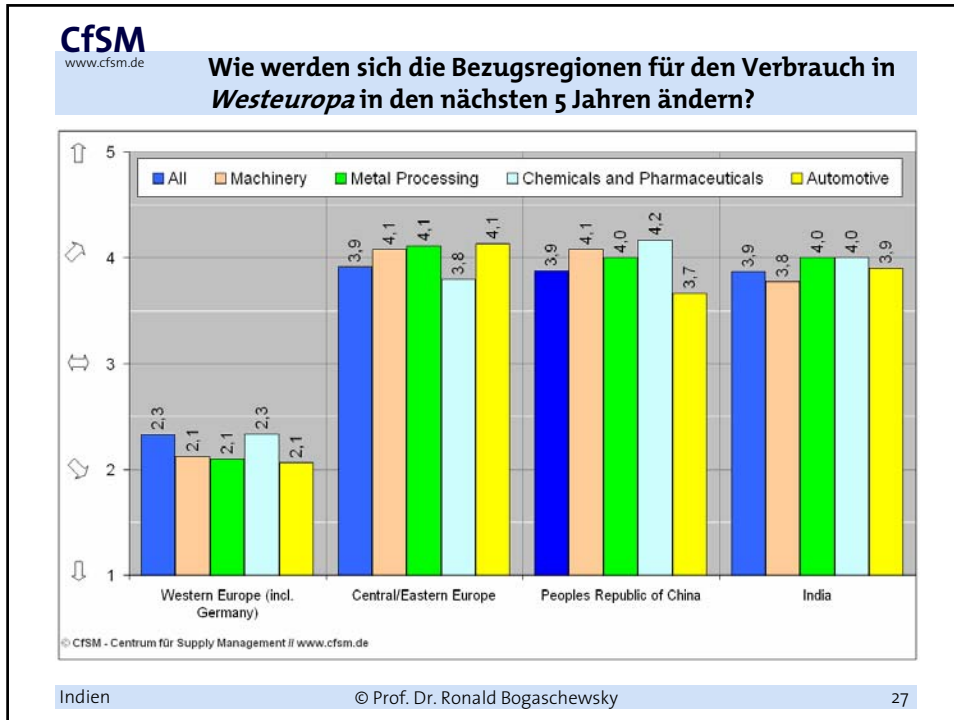
### In welcher Region wird das Beschaffungsvolumen westeuropäischer Unternehmen verbraucht?

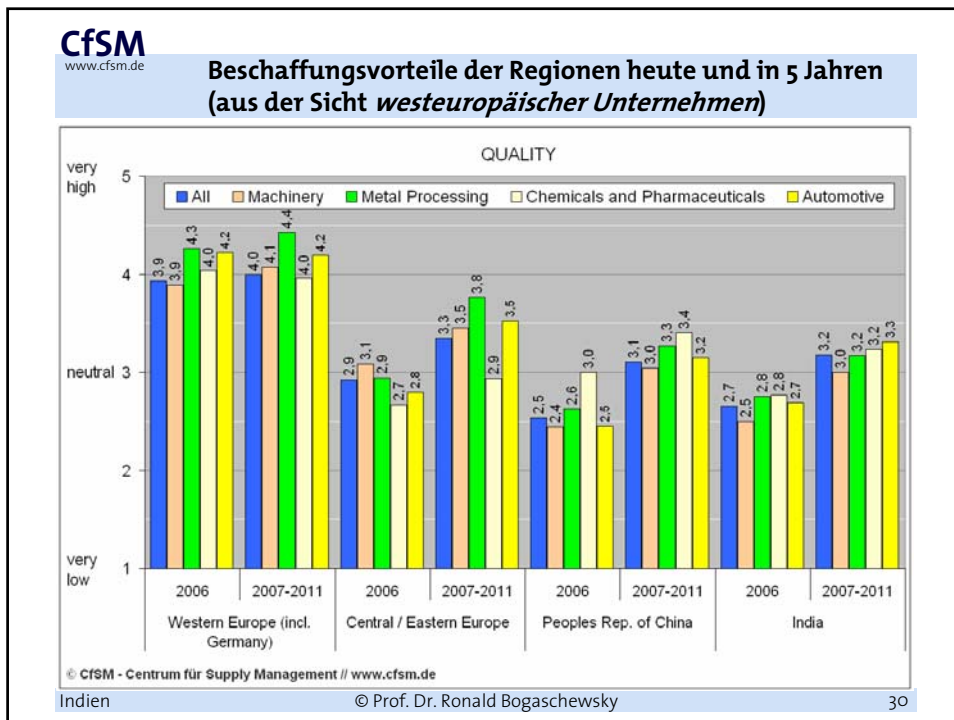
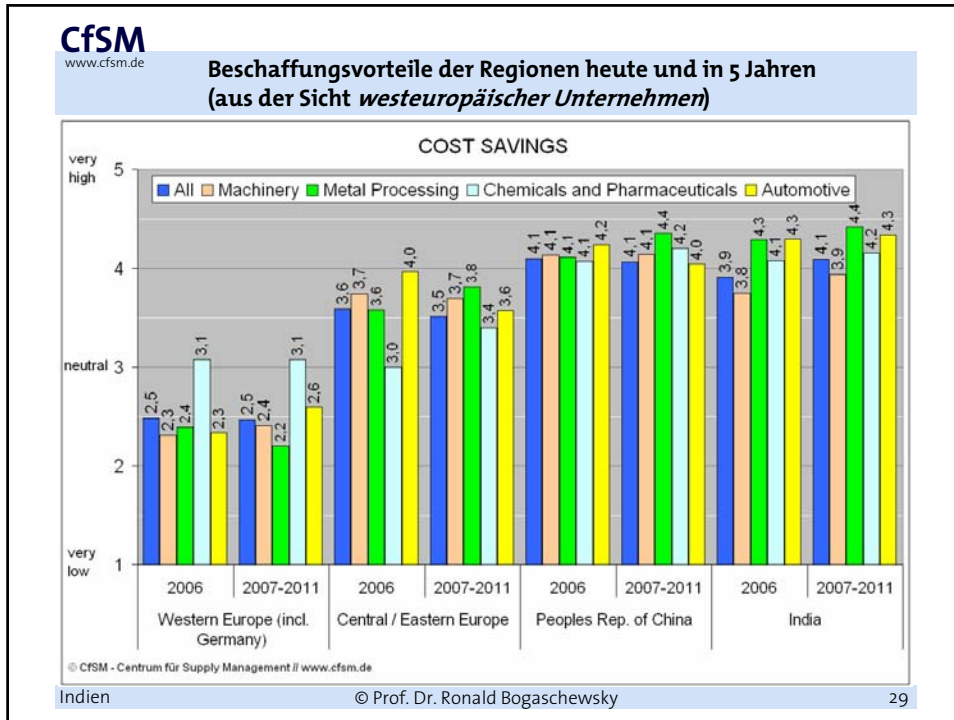
Region	All (N = 205)	Machinery (N = 36)	Metal Processing (N=20)	Chemicals and Pharmaceuticals (N=32)	Automotive (N = 33)
Western Europe (incl. Germany)	66.4	66.6	75.2	75.2	70.5
Central/Eastern Europe	11.4	10.3	18.0	4.4	15.8
Peoples Republic of China	4.0	3.1	1.0	3.7	2.7
India	1.3	1.3	0.2	4.1	1.5

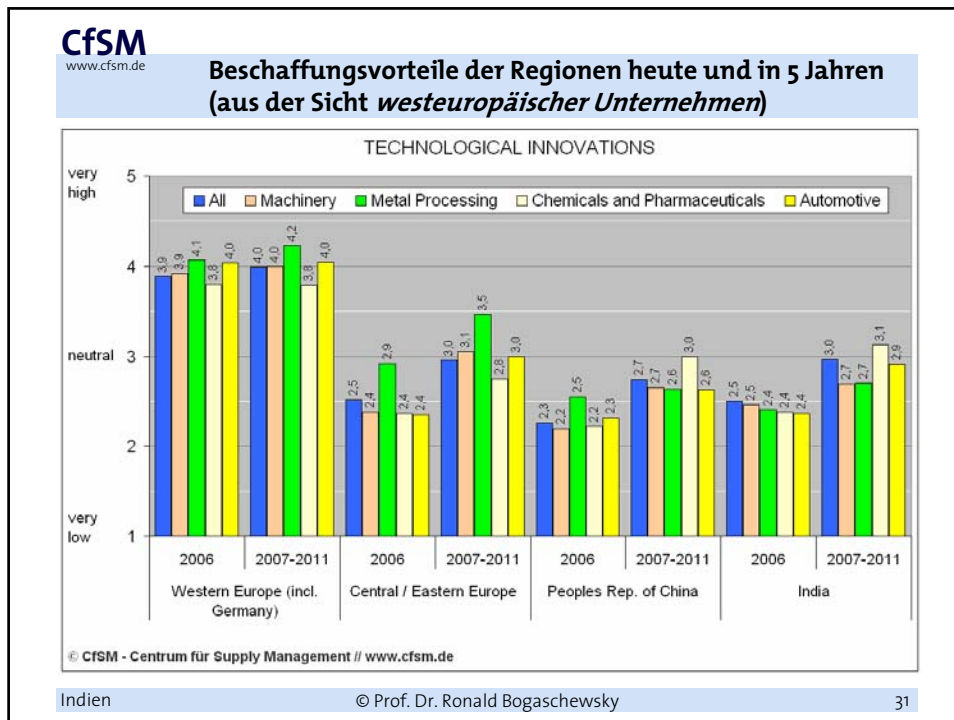
© CfSM - Centrum für Supply Management // www.cfsm.de

Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 24





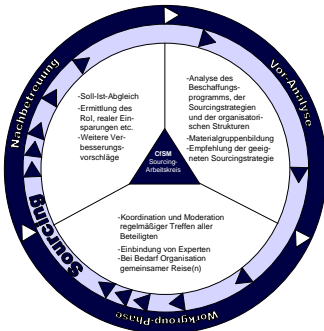




- CfSM**  
www.c fsm.de
- Stärken und Schwächen Indiens**
- + 2020 drittgrößte Volkswirtschaft nach USA und China.
  - + Höchstes durchschnittliches Wachstum bis 2020 weltweit.
  - + Durchschnittliches Arbeitsalter ist 27 Jahre.
  - + 15 Mio. Arbeitskräfte neu p.a., weltweit führende Verfügbarkeit an Facharbeitern
  - + Nur 5% der 1,1 Mrd. Menschen ist älter als 65 Jahre.
  - + 380 Universitäten: 200.000 Ingenieure und 300.000 Techniker p.a.
  - + 1.500 Forschungsinstitute
  - + Rechtsstaatlichkeit
  - + englische Sprache
  
  - Bürokratie, aufwendige Verfahren
  - mangelhafte Infrastruktur (Verkehr, Energie)
  - Reduzierung von Kostenvorteilen
  - ausgeprägt hierarchisches System
  - seit 2004 kommunistische Regierungsunterstützung
- Indien © Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky 32



## Sourcing-Arbeitskreise



Wollen Sie

- ... Ihre ersten Schritte in Osteuropa oder Asien 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 oder Asien erkunden und nutzen ?

Nächste Termine:

**MOE-Sourcing: läuft, Anmeldung für neue Runde möglich**  
**ASIA-Sourcing: 17.9.2008**

Weitere Informationen unter [www.supply-markets.com](http://www.supply-markets.com)

Bisherige Arbeitskreise:

**China-Sourcing (Juni 2005 - Mai 2006)**

**MOE-Sourcing (Mai 2006 – Juni 2007, Neustart: Januar 2008)**

**ASIA-Sourcing (Start: Januar 2007)**

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Gern beantworte ich Ihre Fragen.**

**Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky**

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)

CfSM - Centrum für Supply Management GmbH  
Würzburg  
GB Supply Markets  
Ulrike Müller  
Am Scheidmännlein 19, 97230 Estenfeld  
Tel. 0931-312407  
<http://supply-markets.com>  
E-Mail: [ulrike.mueller@supply-markets.com](mailto:ulrike.mueller@supply-markets.com)