

Trends in globalen Wertschöpfungsketten: Betrifft das den Mittelstand?

Intec/Z
02.03.2011

Dr. Holger Müller

Agenda

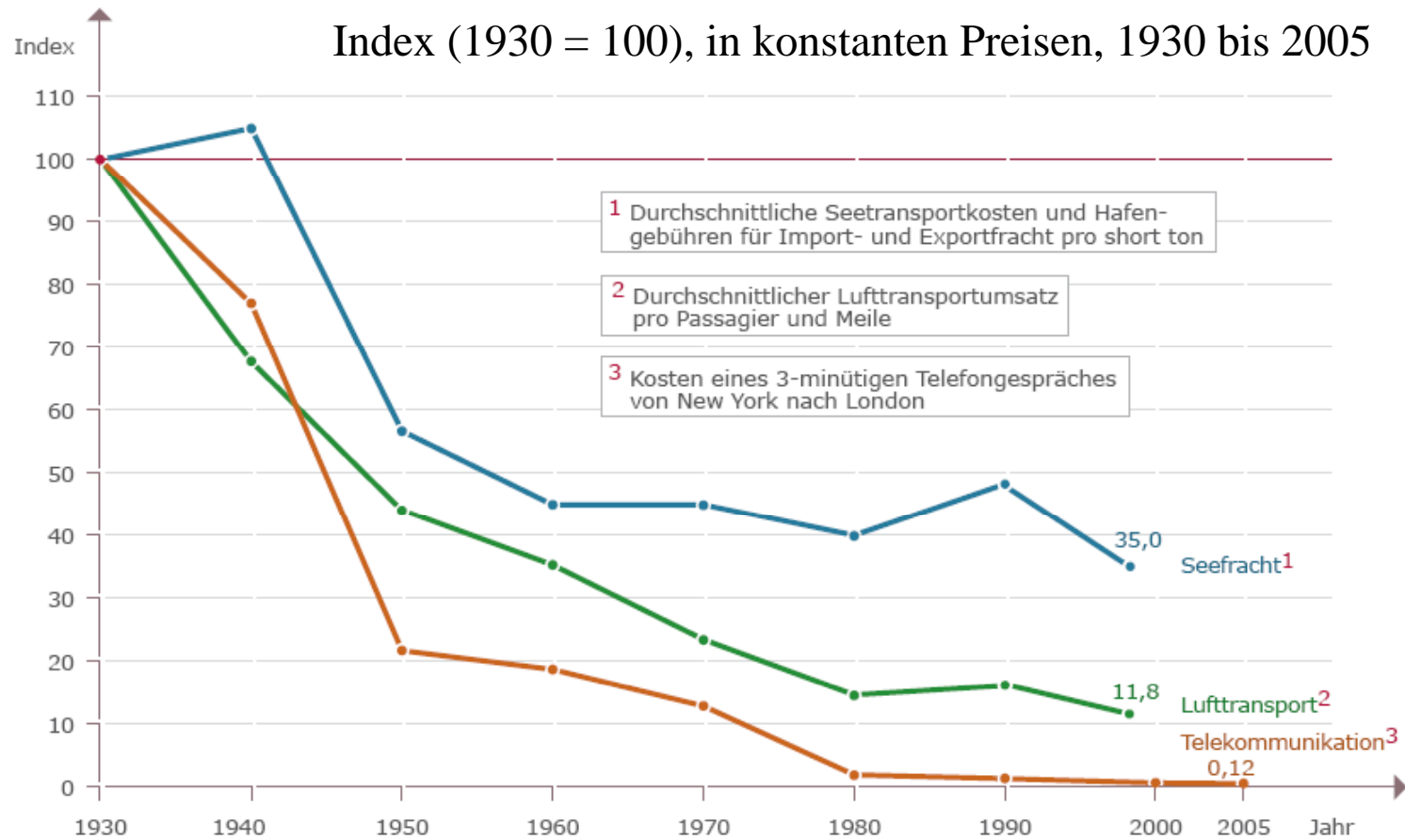
- **Auswirkung der Globalisierung auf Versorgungsstrukturen**
- **Risikomanagement im Mittelstand**
- **Trends in globalen Wertschöpfungsketten**

Was ist Globalisierung?

- „Die vergangenen drei Jahrzehnte sind durch einen stetigen Anstieg der **internationalen Verflechtung der Volkswirtschaften** und der **grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit von Unternehmen** gekennzeichnet, wobei diese Entwicklung ein **weltweites Phänomen** darstellt, das als Globalisierung beschrieben wird.“ (Macharzina 2003)
- „Prozess, durch den Märkte und Produktion in verschiedenen Ländern immer mehr **voneinander abhängig** werden – dank der Dynamik des **Handels mit Gütern und Dienstleistungen** und durch die Bewegung von **Kapital und Technologie**.“ (OECD)

- Liberalisierung des Welthandels und der internationalen Finanzmärkte
- Technologischer Fortschritt: Fortschrittliche Kommunikationstechnologien bei niedrigen Kommunikationskosten, Hohe Transportgeschwindigkeit bei niedrigen Transportkosten
- Politische Veränderungen: Transformation von Plan- in Marktwirtschaften
- Regionale Handelszonen
- Verstärkte internationale Arbeitsteilung
- Liberalisierung und Privatisierung traditioneller Wirtschaftszweige
- Sozio-kulturelle Aspekte
- ...

Transport- und Kommunikationskosten



Quelle: Busse, Matthias: HWWA Discussion Paper Nr. 116; BDI: Außenwirtschafts-Report 04/2002
Stand: 06.2006

Objekte der Globalisierung



In Anlehnung an Kutschker, Schmid, 2008, S. 171.

⇒ Der Mittelstand kann sich der „Globalisierung“ nicht entziehen!

Fragiles Gebilde Wertschöpfungskette(/-netz)

Reduktion der Wertschöpfungstiefe

- Hohe Komplexität der Wertschöpfungsketten
- Hohes Maß an Abhängigkeiten

⇒ „Kontrollverlust“

(Partielle) Optimierung der Wertschöpfungskette

- Minimierte Bestände und Durchlaufzeiten
- Eng getaktete Zulieferungskonzepte
- (gewollt oder ungewolltes) Single Sourcing

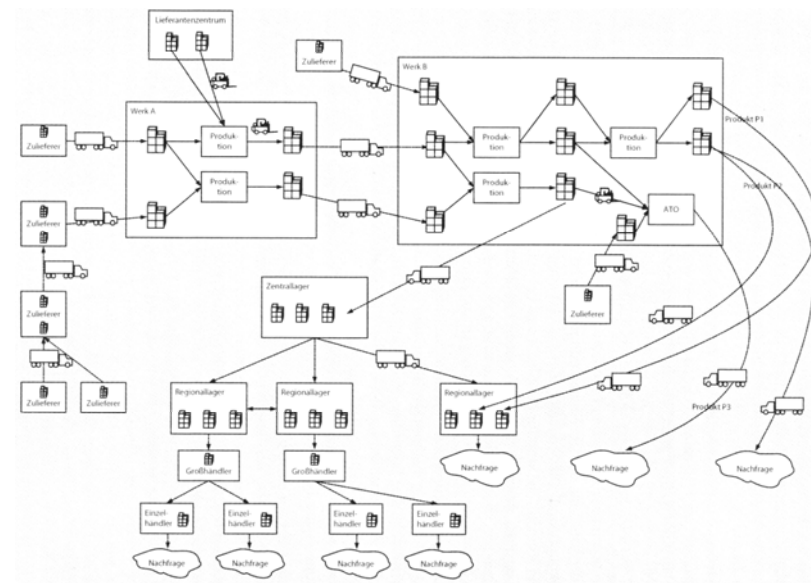
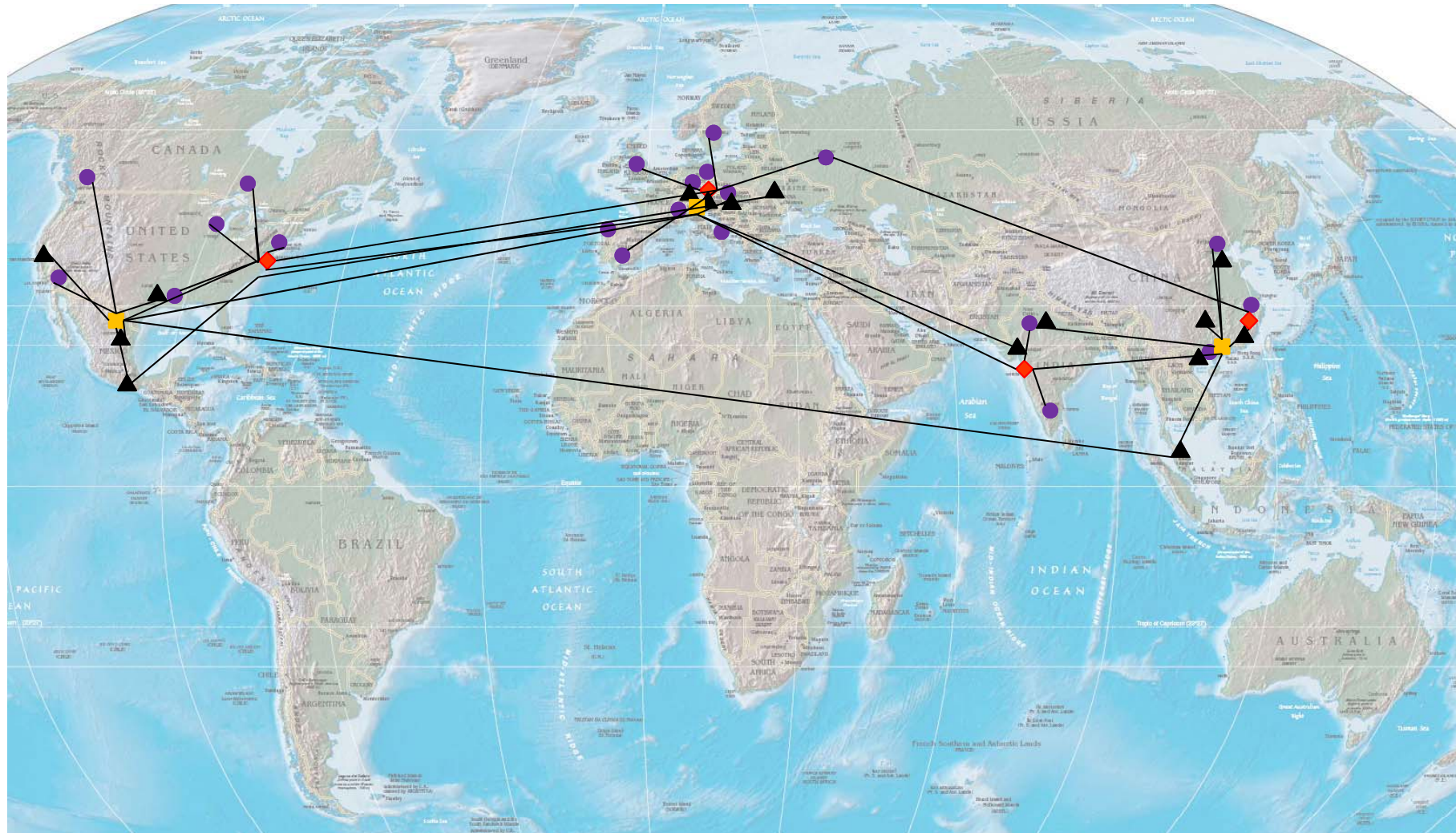


Abb: Tempelmeier, H.: Bestandsmanagement in Supply Chains, 2005/06, S. 11

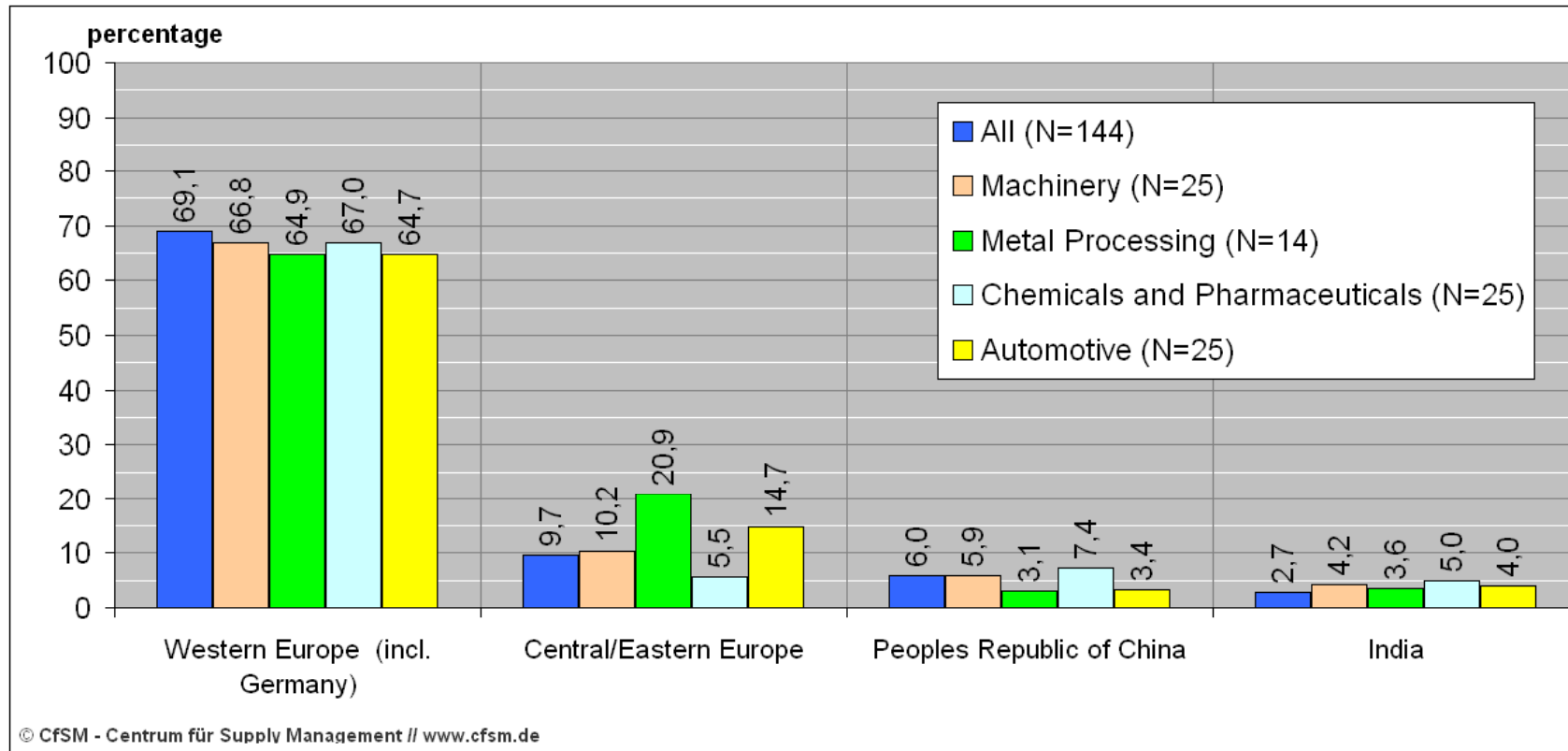
⇒ Erhöhte Anfälligkeit für Störungen

Globale Wertschöpfungsketten

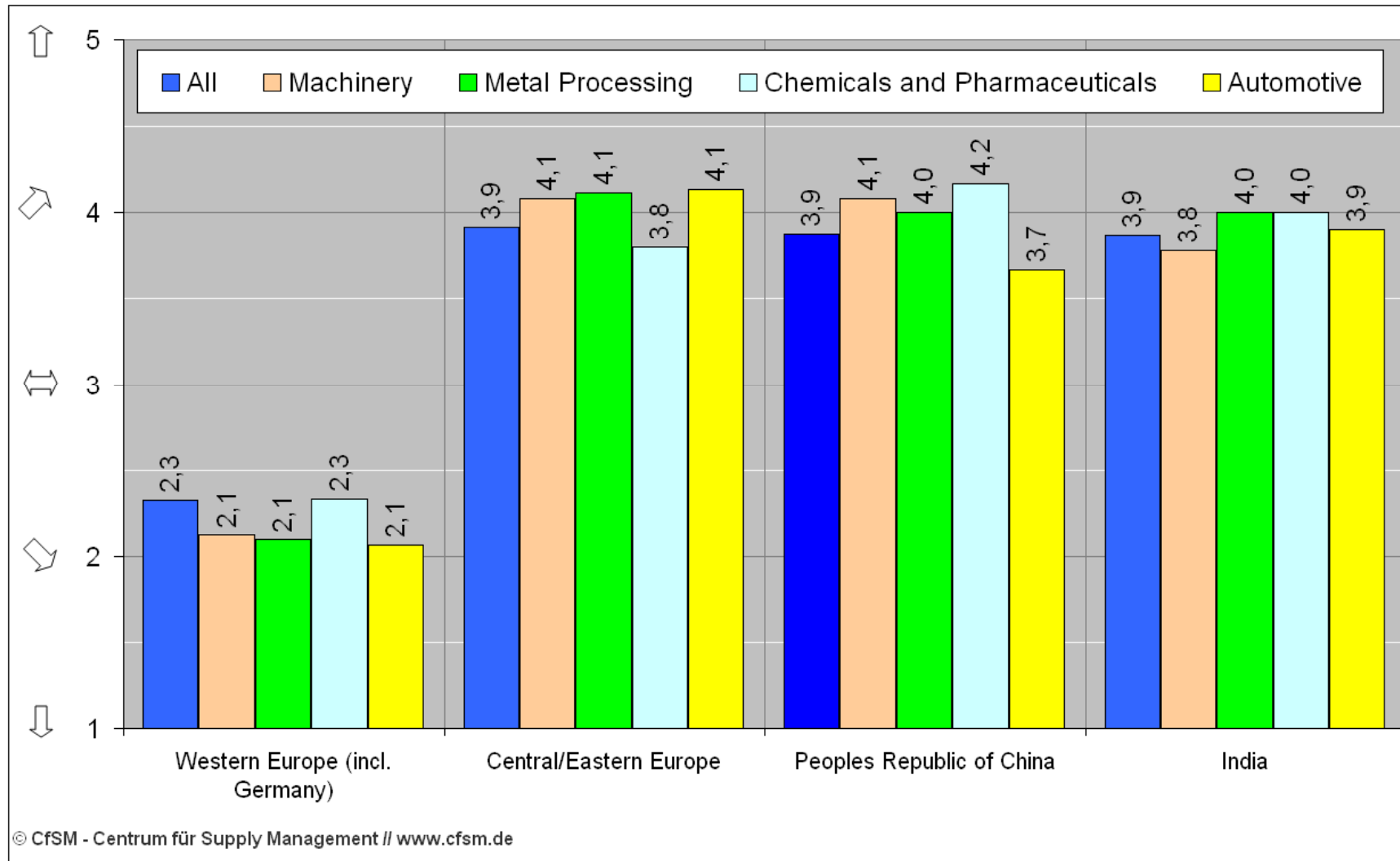


▲ Lieferanten ■ Produktionsstätten ◆ Distributionszentren ● Kunden

Aus welcher Region wird das Beschaffungsvolumen BEZOGEN, das in Westeuropa verbraucht wird?



Wie werden sich die BEZUGSREGIONEN für den Verbrauch in Westeuropa in den nächsten 5 Jahren ändern?



Agenda

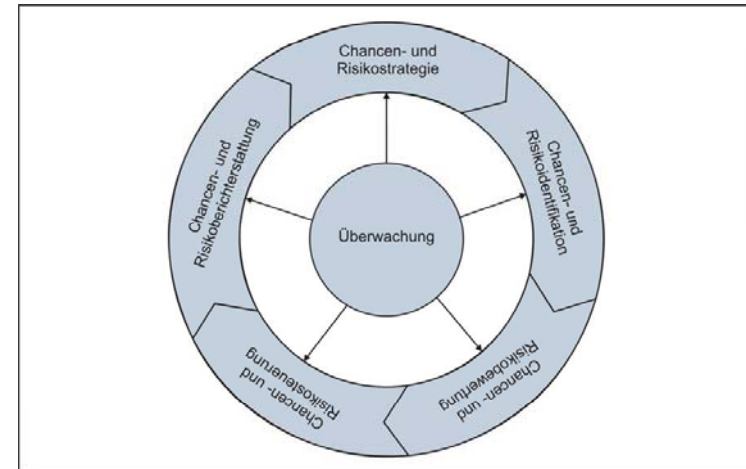
- **Auswirkung der Globalisierung auf Versorgungsstrukturen**
- **Risikomanagement im Mittelstand**
- **Trends in globalen Wertschöpfungsketten**

Beispiele für Risiken globaler Versorgungsstrukturen

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

**...aber wir haben weder Geld, Zeit noch
die notwendigen Instrumente ...
„Augen verschließen“ hilft nicht!**

→ Systematisches Vorgehen ist entscheidend



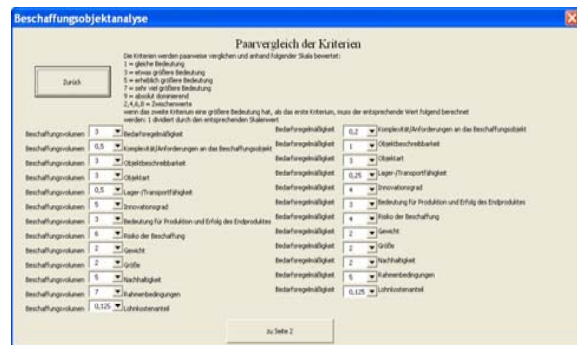
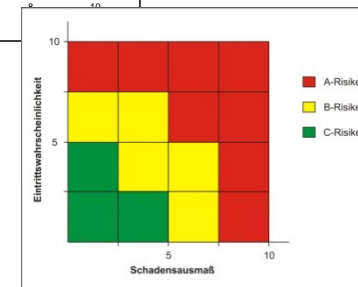
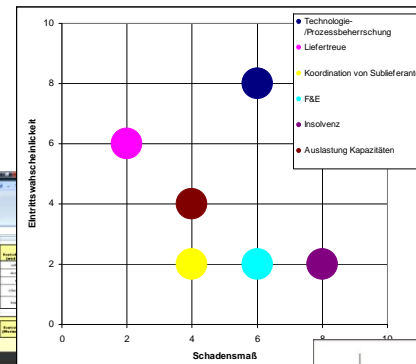
→ Vollständige und permanente Überwachung unmöglich, 100%ige Sicherheit nicht erzielbar

→ Risiken müssen in Kauf genommen werden, jedoch kalkulierbar sein:

Ohne Risiko, keine Chance!

Risikomanagement im Mittelstand

- Toolunterstützung ist „sekundär“
(einfache, praktikable Lösungen z.B. mit Excel können ausreichen)

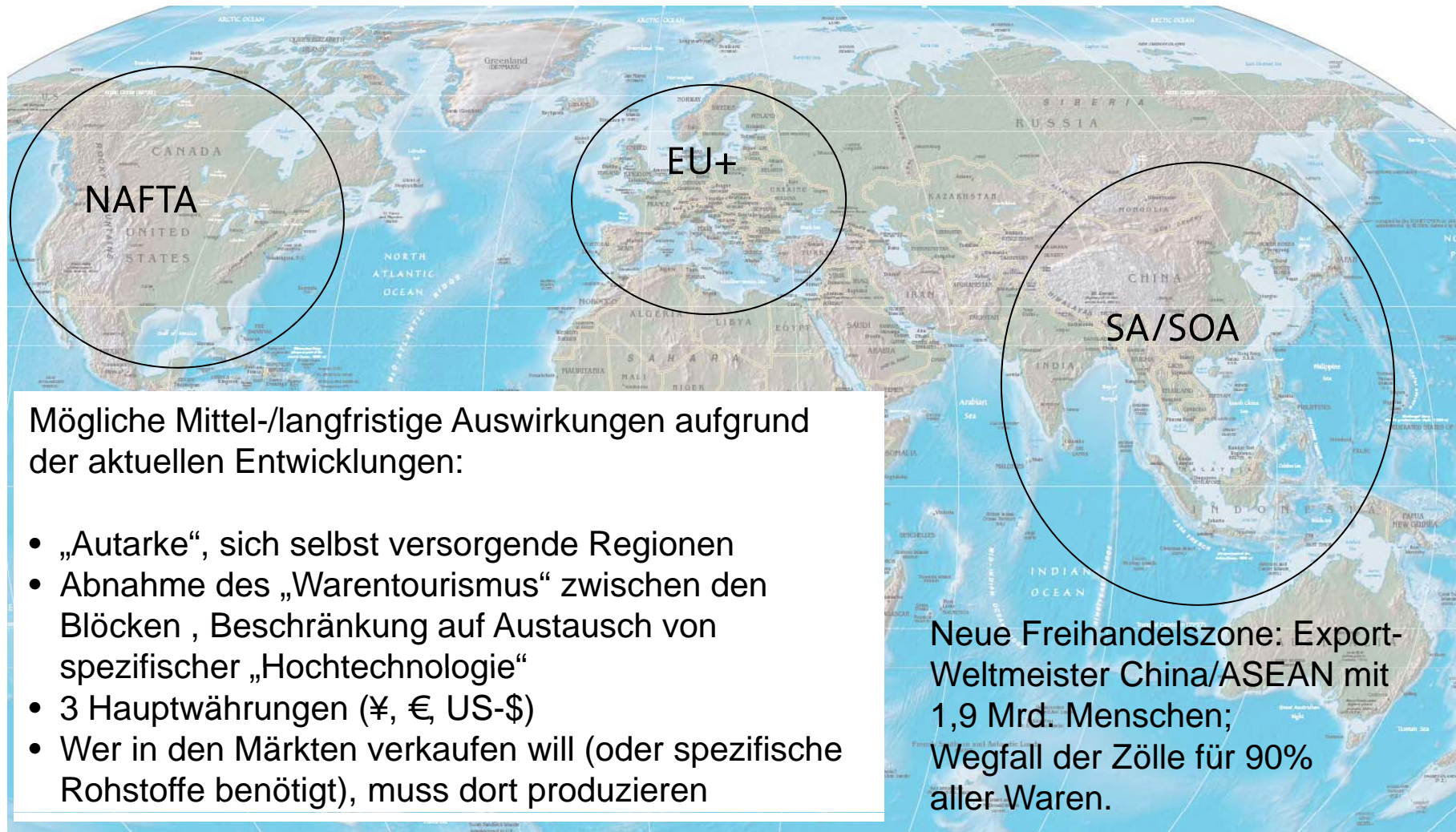
Agenda

- **Auswirkung der Globalisierung auf Versorgungsstrukturen**
- **Risikomanagement im Mittelstand**
- **Trends in globalen Wertschöpfungsketten**

Aktuelle Entwicklungen

- Verknappung und Verteuerung von Rohstoffen und Vormaterialien, z.T. durch Spekulationen
- Steigende Faktorkosten in den „Billiglohnländern“ (Lohn, Energie, höhere Umweltauflagen usw.)
- Hohe Volatilität von Währungen
- Steigende Transportkosten
- Steigende Bedeutung von nachhaltigem Wirtschaften (neben „Total-cost-of Ownership“ auch ökologische und soziale Aspekte)
 - BME Compliance Initiative: www.bme.de/compliance
- Risiko der Unterbrechung der Supply Chains steigt (gefühl?) (Terrorismus/Piraterie, politische Umstürze, Naturkatastrophen)

Die „neue“ Triade wirtschaftlicher Macht

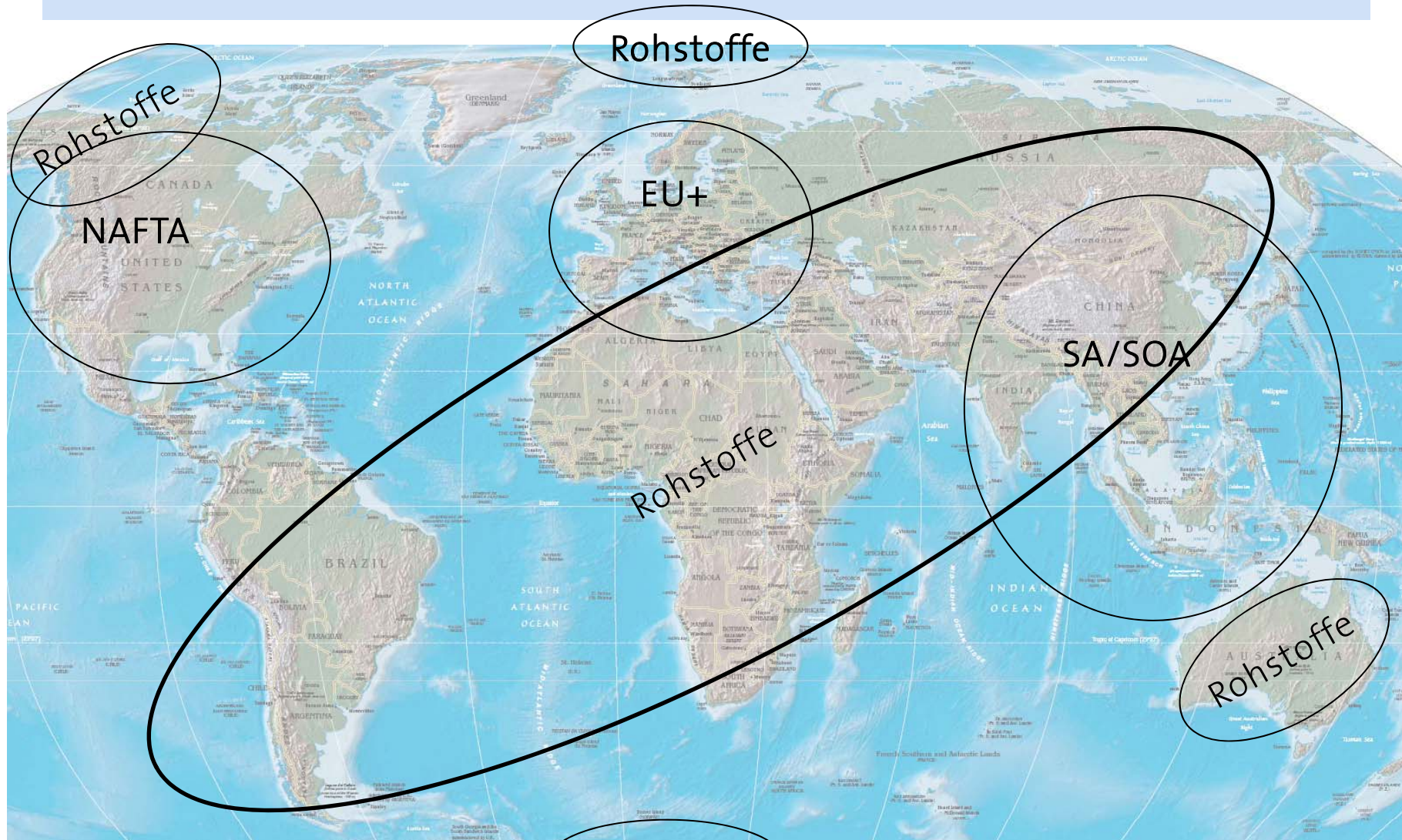


Mögliche Mittel-/langfristige Auswirkungen aufgrund der aktuellen Entwicklungen:

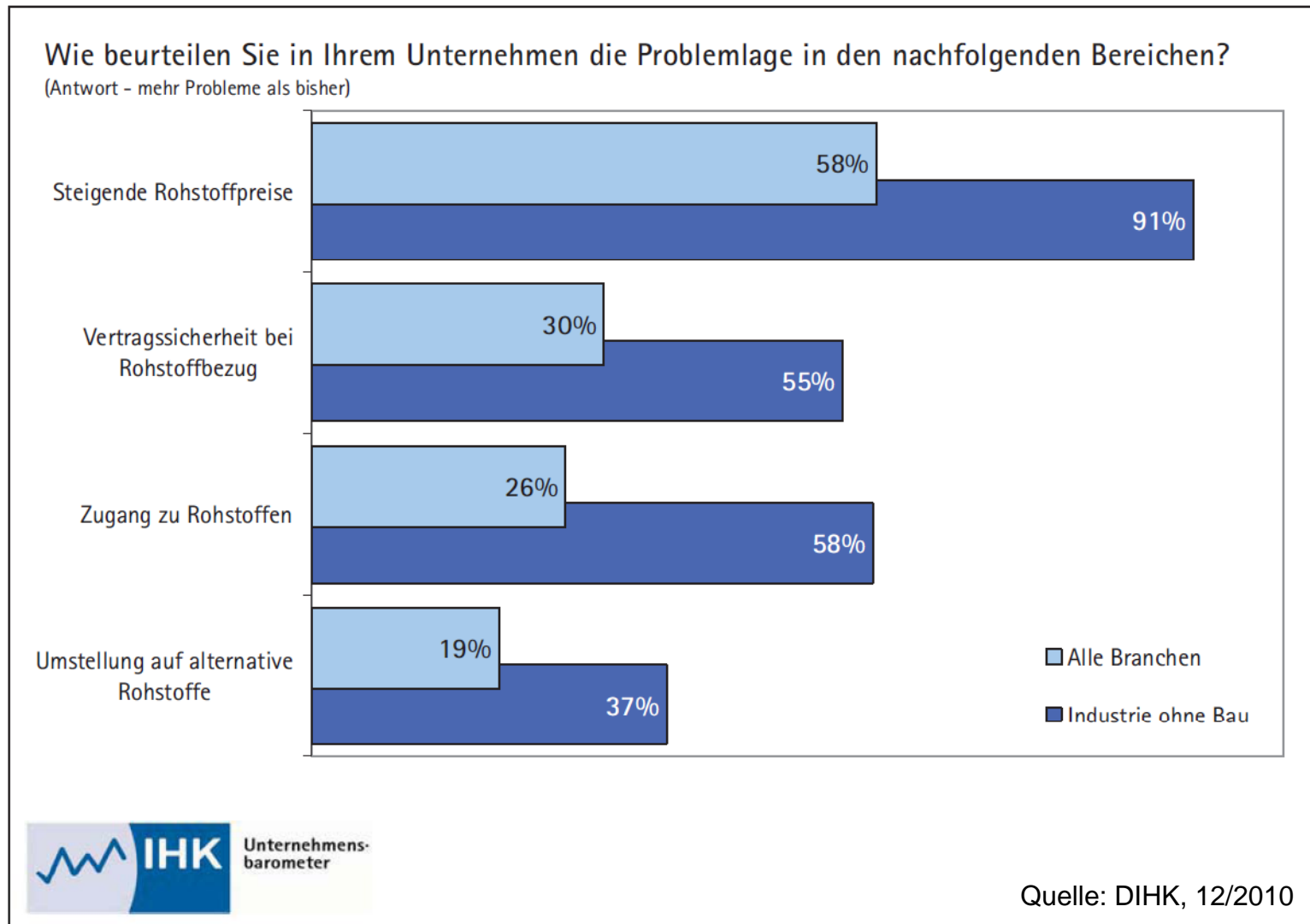
- „Autarke“, sich selbst versorgende Regionen
- Abnahme des „Warentourismus“ zwischen den Blöcken , Beschränkung auf Austausch von spezifischer „Hochtechnologie“
- 3 Hauptwährungen (¥, €, US-\$)
- Wer in den Märkten verkaufen will (oder spezifische Rohstoffe benötigt), muss dort produzieren

Neue Freihandelszone: Export-Weltmeister China/ASEAN mit 1,9 Mrd. Menschen; Wegfall der Zölle für 90% aller Waren.

Problem: „Rohstoffzentren“ und Wirtschaftsblöcke



Rohstoffe



- **China ist der zweitgrößte Ölverbraucher der Welt –**
Geld und Menschenrechte spielen bei der Versorgungssicherung scheinbar keine Rolle.

Bis 2020 könnte Chinas Bedarf laut Schätzungen von DB-Research auf bis zu 1,8 Milliarden Tonnen jährlich steigen.

Beispiel Nigeria

Beobachter berichten, dass die von Peking gelenkten Konzerne dort nahezu jeden Preis für Bohrrechte zahlen. Damit zwingen sie die westliche Konkurrenz in einen ruinösen Wettbewerb. Wenn es nicht anders geht, erwerben die Abgesandten Chinas statt der Lizenz ein komplettes Unternehmen: So zahlte der chinesische Staatskonzern Sinopec für die kanadisch-schweizerische Addax – Förderkapazität mehr als 100 000 Barrel pro Tag – rund 7,2 Milliarden Dollar

Focus Money Online, 17.01.2010

Beispiel Irak

China National Petroleum Corporation (CNPC) hat Ende 2008 mit Iraks Regierung einen Vertrag im Wert von 1,25 Milliarden US-Dollar unterzeichnet, um das Ölfeld Al-Ahdab südlich von Bagdad zu erschließen.

wiwo.de, 17.01.2009

- **China schränkt Zugang zu Seltenen Erden ein**
 - + werden zu 97 Prozent in China abgebaut
 - + sind unentbehrlich für wichtige Hochtechnikbranchen in Industrieländern
 - + Erlass strenger Förder- und Ausfuhrquoten für die Elemente
 - + Beginn des Aufbaus einer „strategischen Reserve“ von 200 000 Tonnen
 - + Schließung illegaler Minen
 - + Konzentration des Abbaus auf einige wenige Staatskonzerne
 - + Erhöhung der Exportzölle auf bis zu 25 Prozent in Aussicht
 - + ggf. ab 2015 Exportstopp für bestimmte Seltene Erden

FAZ.NET (Artikel vom 08.07.2010)

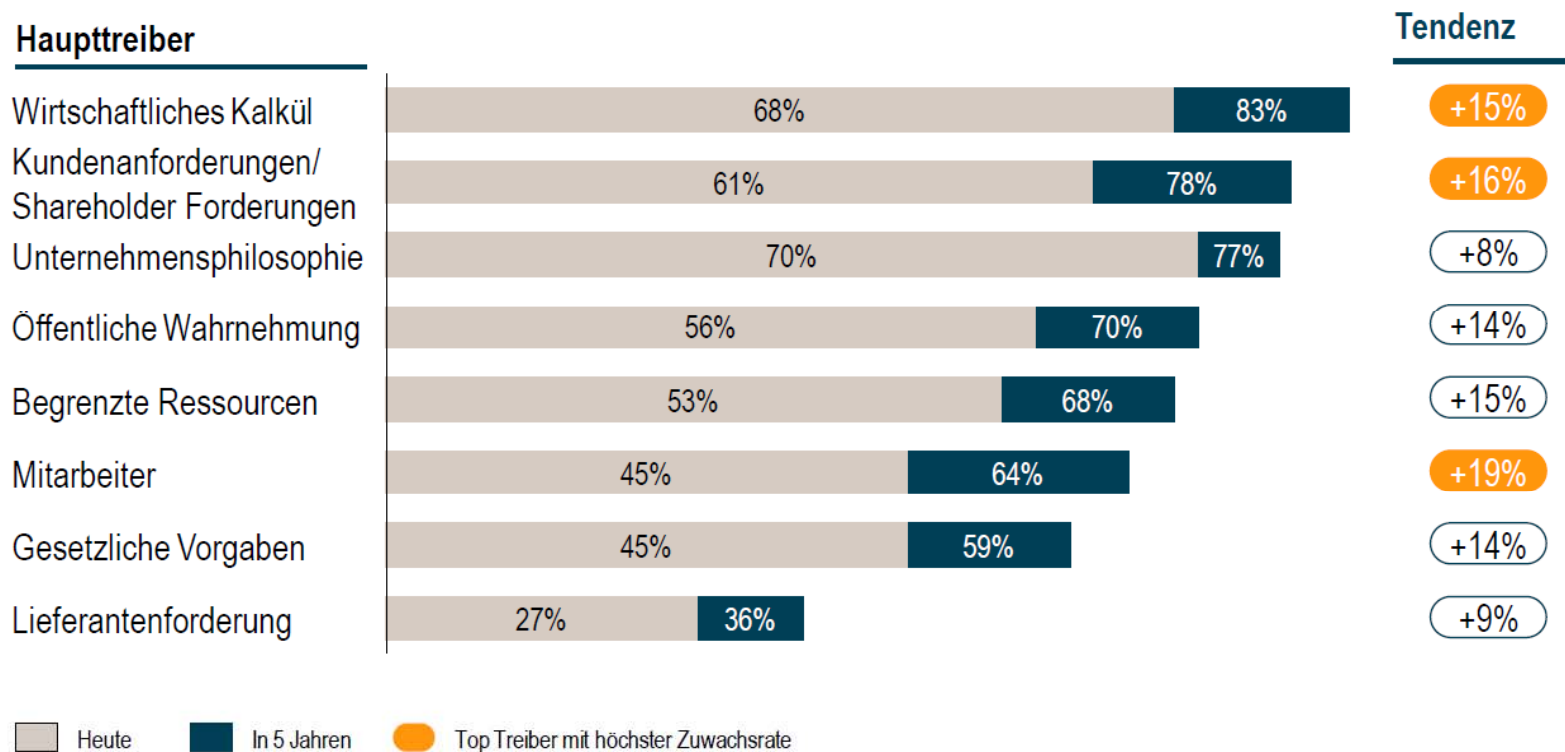


Verbrauch weltweit 2009: 115 Tt; geschätzt **2012: 185 Tt**

- **Integrierte Außen-, Handels- und Entwicklungspolitik zur Sicherung der Verfügbarkeit folgender 14 Mineralien:**
 - + wobei China marktbeherrschend: Antimon, Beryllium, Kobalt, Flussspat, Gallium, Germanium, Graphit, Indium, Magnesium, Seltene Erden
 - + sowie: Niob, Platinmetalle, Tantal, Wolfram
- **Klage der Gemeinschaft vor der Welthandelsorganisation WTO gegen chinesische Exportbeschränkungen**
- **Verhandlungen mit Afrika**
 - + Brüssel verhandelt mit Afrikanischer Union über Rohstoff-Partnerschaft, die Zugang zu Minen und Erkundung von Bodenschätzen sichern soll, insbesondere mit dem Kongo
- **Fachleute regen Aufbau von Reserven und Wiedereröffnung geschlossener Förderstätten an**

Treiber für Nachhaltigkeit

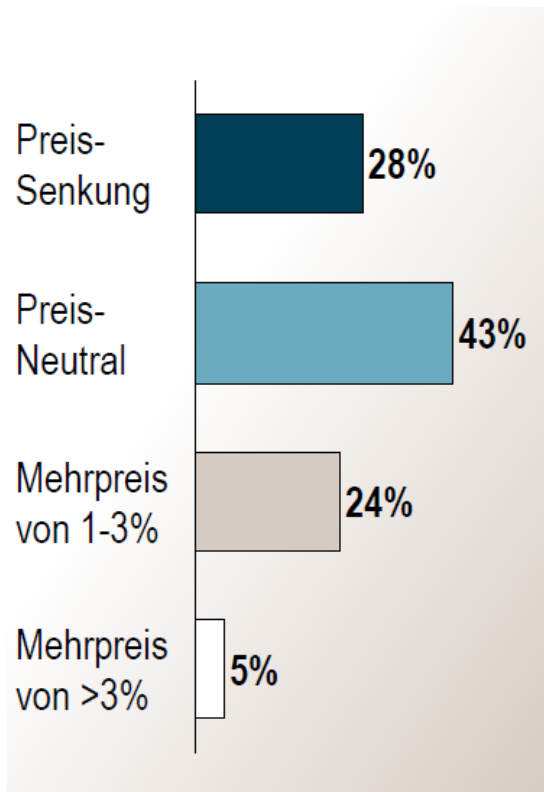
Anteil hohe/sehr hohe Bedeutung für Unternehmen heute und in 5 Jahren



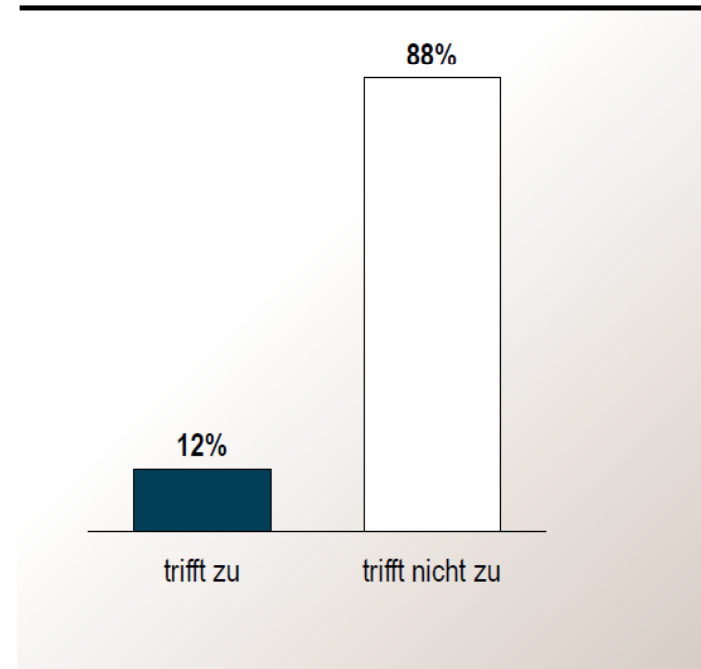
Quelle: Roland Berger & BME, Sustainable Sourcing and SCM

Wird Nachhaltigkeit von Kunden honoriert?

Bereitschaft Mehrpreis für nachhaltige Produkte zu zahlen [%]



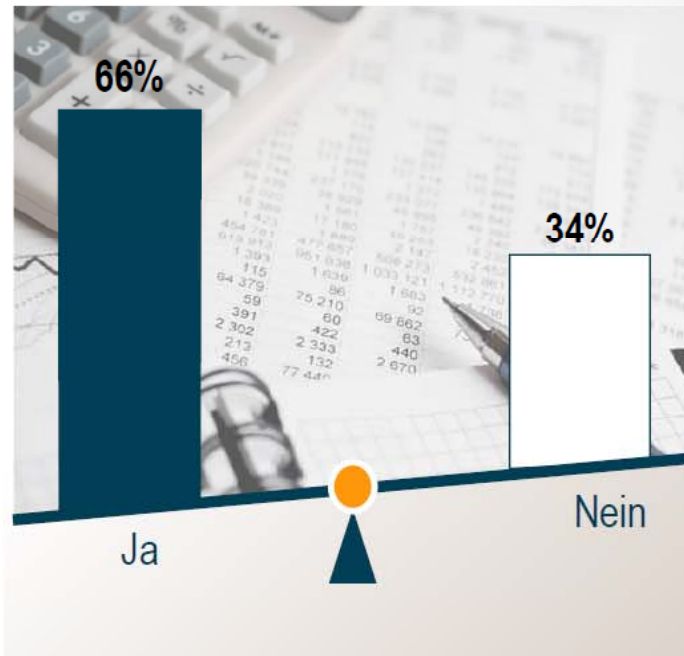
Hoher/sehr hoher Einfluss von Nachhaltigkeit auf Kaufentscheidung des Kunden [%]



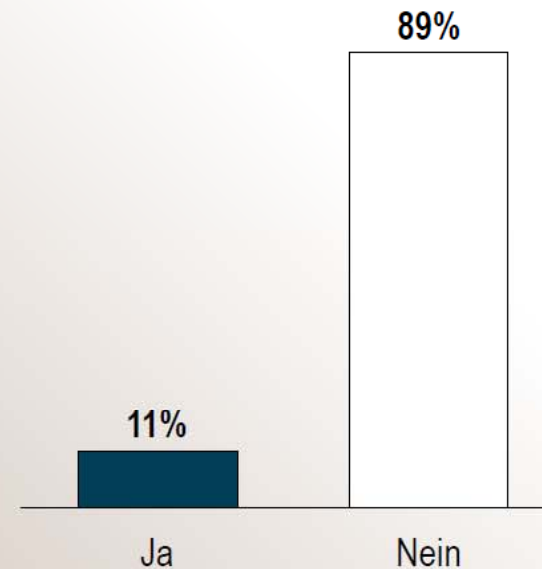
Quelle: Roland Berger & BME, Sustainable Sourcing and SCM

Lohnt sich „Nachhaltigkeit“?

Rechnet sich Nachhaltigkeit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten [%]



Messung des Wertbeitrages von Nachhaltigkeit nach TCO [%]



Quelle: Roland Berger & BME, Sustainable Sourcing and SCM

Trends in globalen Wertschöpfungsketten: Betrifft das den Mittelstand?

- Mittelstand kann sich auf Dauer der „Globalisierung“ nicht entziehen
- Rohstoffverknappung, steigende Faktor- und Transportkosten, politische Veränderungen u.Ä. können eine Supply Chain abreißen oder ineffizient werden lassen, auch wenn sie nicht offensichtlich sind (z.B. Lieferant des Lieferanten betroffen)
- Themen wie „Nachhaltigkeit“ sind zum Teil „selbstverständliche“ Grundsätze im Mittelstand, d.h., nichts neues, jedoch durch „globale“ Dimension nur schwer zu kontrollieren
- auch wenn Kunden z.B. Nachhaltigkeit ggf. nicht honorieren: Probleme bei Zulieferern können schwerwiegende, unternehmensgefährdende Konsequenzen haben (strahlendes Metall, Kinderarbeit u.Ä.)
 - Auf „wird schon nichts passieren..“ hoffen, ist fahrlässig - aktive Identifikation und Eruierung der Risiken (und Chancen) der Wertschöpfungskette notwendig!
 - Klare Strategien im Umgang mit Chancen/Risiken festlegen und Kontrolle der Umsetzung!
 - Man braucht keine teuren Tools, einfache und pragmatische Lösungen reichen, wichtiger ist systematisches „Durchdenken“!
 - Aber: Bereitstellung von Ressourcen darf kein „Tabu“ sein, sondern muss sich an Chancen/Risiken orientieren!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Gern beantworte ich Ihre Fragen.

Dr. Holger Müller

CfSM - Centrum für Supply Management GmbH

Tel. 0351-8106638

E-Mail: Holger.Mueller@cfsm.de

<http://www.cfsm.de> // <http://supply-markets.com>