

Insider in Asien

Sicherung der globalen Marktposition

Die »Champions« im deutschen Mittelstand schreiben in Asien eine Erfolgsgeschichte: Der durchschnittliche Anteil des Kontinents am Gesamtumsatz liegt heute schon bei 20 % und ist damit höher als bei den Dax-Konzernen (16 %). Um die Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Markterschließung in Asien herauszuarbeiten, haben wir für unsere Studie 100 führende Mittelständler befragt, davon 22 Tiefeninterviews mit Inhabern und Geschäftsführern sowie schriftliche Interviews mit Asien-Verantwortlichen. Zudem haben wir umfangreiches Datenmaterial gesichtet.

Die Zahlen sprechen für sich. Über 5.200 deutsche Mittelständler sind in China mit eigenen Tochtergesellschaften aktiv. Für zahlreiche Firmen, vor allem im Automobilsektor und im Maschinenbau, ist China heute der größte Einzelmarkt. Auch in anderen Teilregionen wie in Südost-Asien (stellvertretend Singapur: 1.480 deutsche Unternehmen mit eigener Tochtergesellschaft) sowie in Indien (1.000 deutsche Unternehmen mit eigener Tochtergesellschaft) besteht starke Präsenz. Bei alledem dominiert bisher das Exportmodell: Die meisten Unternehmen konzentrieren sich auf den Aufbau von Vertriebs- und

Servicenetzen in der Region, die ihre meist im oberen Preissegment angebotenen Produkte vertreiben. Über 70 % der befragten Unternehmen haben bereits ein regionales »Headquarter« eingerichtet, um in ge-

Asien und unterhält Forschungs- und Entwicklungskapazitäten vor Ort. Damit unterscheidet sich der Mittelstand von den großen multinationalen Konzernen, die schon zu Insidern in Asien geworden sind und die ihre

gesamte Wertschöpfungskette lokalisiert haben oder sogar global spezialisierte Wertschöpfungsverbünde errichten. Die Gründe dieser Entwicklung liegen darin, dass der klassische industrielle Mittelstand in Deutschland immer noch ein sehr gutes Umfeld für Produktion und F&E vorfindet. Außerdem spielen die vergleichsweise limitierten Ressourcen hinsichtlich Personal und Finanzen eine Rolle.

Die Planzahlen für die Region sind weiterhin sehr optimistisch: 56 % der befragten Mittelständler

wollen in den nächsten drei Jahren in Asien ein Umsatzwachstum von über 10 % erzielen. Diese geplanten Wachstumsraten liegen im Mittel deutlich über den Schätzungen für das Wachstum des Bruttosozialprodukts der Region. Dabei soll das Exportmodell beibehalten werden, während stark in den Aufbau von Vertriebs- und Servicefunktionen investiert wird. Nur eine Minderheit plant, auch Produktions- sowie Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Asien anzusiedeln.

Nach unseren Einschätzungen ist jedoch fraglich, ob sich die ehrgeizigen Ziele angesichts der verschärften Wettbewerbssituation in Asien mit der Fortsetzung des Exportmodells erreichen lassen. Um ihre global führende Marktposition zu halten, müssen die Unternehmen zu Insidern in Asien werden, indem sie Forschung und Entwicklung, eine Produktion und einen zweiten Heimatstandort vor Ort aufbauen. Vor allem aber sollten innovative Produkte im wachsenden mittleren Marktsegment angeboten werden, um die stark zunehmende Konkurrenz aus Asien, zumal aus China, in Schach zu halten.

Am besten hat diese große Herausforderung Rainer Hundsdörfer, der Vorsitzende der Geschäftsführung von ebm-pabst, dem Weltmarktführer für Ventilatoren und dazu gehörigen Systemlösungen, auf den Punkt gebracht: »Wir müssen mit unseren chinesi-



Prof. Dr. Bernd Venohr

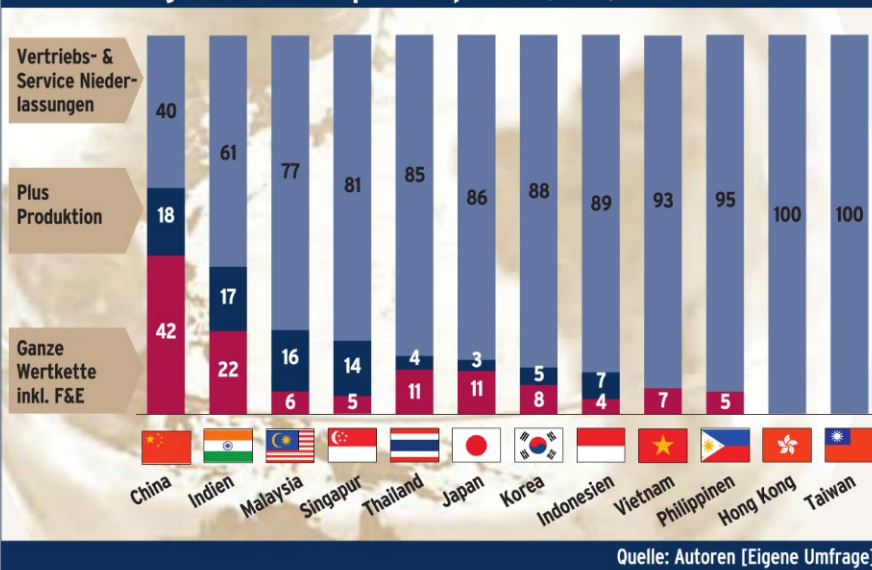


Prof. Dr. Gert Bruche

wissem Umfang Entscheidungskompetenzen aus ihrem deutschen Stammhaus in die Region zu verlagern. Der Favorit ist Singapur. Der Stadtstaat punktet bei den Kernkriterien jeder Standortwahl wie Rechtssicherheit, Zugang zu gut ausgebildeten Mitarbeitern und Stabilität des politischen Umfelds. Das zweitplatzierte Shanghai dominiert mit seiner absoluten Marktnähe in China.

Nur eine Minderheit der Unternehmen betreibt jedoch eigene Produktionsstätten in

Niederlassungen im Ausland | Schwerpunkte (in %)



schen Konkurrenten vor Ort auf Augenhöhe konkurrieren, damit sie nicht zu erfolgreich auf ihrem Heimatmarkt werden und diese Gewinne nutzen, um globale Vertriebs-, Produktions- und F&E-Aktivitäten aufzubauen. Wenn wir es nicht schaffen, unsere lokalen Wettbewerber zu schlagen, bedeutet das im Klartext, dass wir mittelfristig auch unsere globale Marktposition gefährden.«

In vielen B-to-B-Märkten in den sich entwickelnden Ländern in Asien, in Lateinamerika, im Mittleren Osten und in Nordafrika (MENA) wird das mittlere Marktsegment auf absehbare Zeit am größten sein und am schnellsten wachsen. Während sich die meisten deutschen Mittelständler weiterhin auf das Premiumsegment konzentrieren, werden viele asiatische Firmen, die einst im unteren Marktsegment begonnen haben, zu ernsthafter Konkurrenz im mittleren Marktsegment.

Insider in Asien zu werden, stellt deutsche Mittelständler vor große Aufgaben. Tiefgreifende Änderungen aller Teile der Wertschöpfungskette und eine umfassende Kulturveränderung, vor allem die Verlagerung

von Entscheidungskompetenzen aus dem deutschen Stammhaus in die Region sowie der Aufbau von Managementkompetenzen vor Ort, sind erforderlich. Um diesen Prozess zu beschleunigen, haben einige namhafte »Champions« wie Trumpf und Claas lokale Wettbewerber erworben, die das mittlere Marktsegment gezielt unter einer eigenen Marke bearbeiten. Andere in Asien erfolgreiche Unternehmen, etwa Rohde + Schwarz und Pepperl+Fuchs, fokussieren sich auf den organischen Aufbau lokaler Einheiten.

Zu entscheiden ist, wo der zweite Heimatstandort entstehen soll. Wir gehen mittelfristig von drei starken Wachstumskernen in »Emerging Asia« aus: China, ASEAN und Indien. Aufgrund des Marktpotentials und der geografischen Distanzen wird es nur selten möglich sein, diese Sub-Regionen durch einen einzigen integrierten (zweiten) Heimatstandort in Asien zu bearbeiten, während es für gewisse Funktionen durchaus panasiatische Lösungen geben kann. Beispielsweise böte sich Singapur zum Aufbau einer F&E-Funktion mit Mandat für ganz Asien an.

Unsere Empfehlung lautet also, dass die Champions im deutschen Mittelstand zu Insidern in Asien werden müssen, einer Region, auf die in den nächsten fünf Jahren fast 50 % des Wachstums der Weltwirtschaft entfallen. In diesem zweiten Heimatmarkt sind relevante F&E-Funktionen und Fertigungen aufzubauen. Die Einrichtung regionaler »Headquarter«-Funktionen erleichtert dann auch die Anwerbung asiatischer Führungskräfte, die zugleich neue Perspektiven in die Leitung des gesamten Unternehmens einbringen. Dieser Prozess, der angegangen werden sollte, ohne seine starke Heimatbasis in Deutschland aufzugeben, ebnet den Weg, um die heutige Weltmarktposition nachhaltig zu sichern und um eine neue globale Unternehmensaufstellung vorzunehmen. ■

*Prof. Dr. Bernd Venohr,
venohrpartners GmbH, München •*

Prof. Dr. Gert Bruche, Professur für Internationales Management, HWR Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Managing Partner, BGM Associates GmbH, Berlin

Liquidität schafft nachhaltiges Wachstum

Ohne Liquidität kein Aufschwung. Der Weg zu erfolgreichem Wachstum führt über gesicherte Liquidität.

Mit unseren maßgeschneiderten und internationalen Factoringlösungen bieten wir mittelständischen Unternehmen eine flexible und preislich attraktive Alternative zu Bankkrediten.

Sofortige Finanzierung der Außenstände, 100 %-ige Absicherung gegen Forderungsausfälle und Optimierung des Kreditratings sind entscheidende Gründe für den zunehmenden Einsatz von Factoring.

Setzen Sie dabei auf eine erfolgreiche Partnerschaft mit der Eurofactor GmbH, einem führenden Commercial Finance Anbieter mit dem finanzstarken Hintergrund der Crédit Agricole Group und mehrfach ausgezeichneten Servicequalität.



Telefon 0800-3228674 | info@eurofactor.de | www.eurofactor.de

 **EUROFACTOR**
CRÉDIT AGRICOLE GROUP