

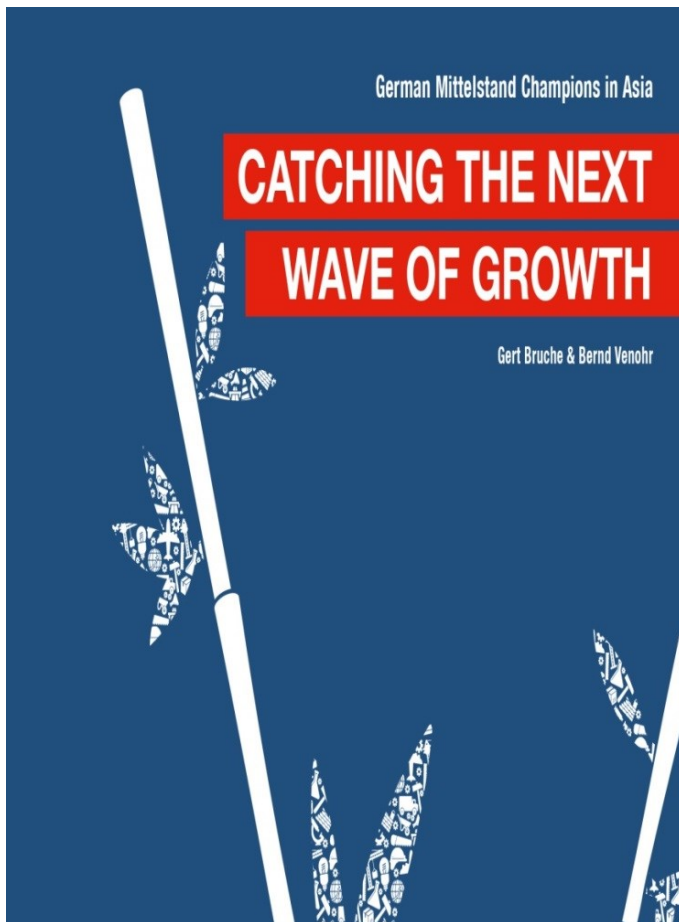
# **Asien 3.0:** Strategische und strukturelle Herausforderungen für deutsche Mittelstand Champions

## **4. SINGAPUR-KONFERENZ FÜR DEN DEUTSCHEN MITTELSTAND**

Prof. Dr. Bernd Venohr / Prof. Dr. Gert Bruche  
Frankfurt, 27. Oktober 2015

# Unsere Studie: German Mittelstand Champions in Asia – Catching the Next Wave of Growth

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

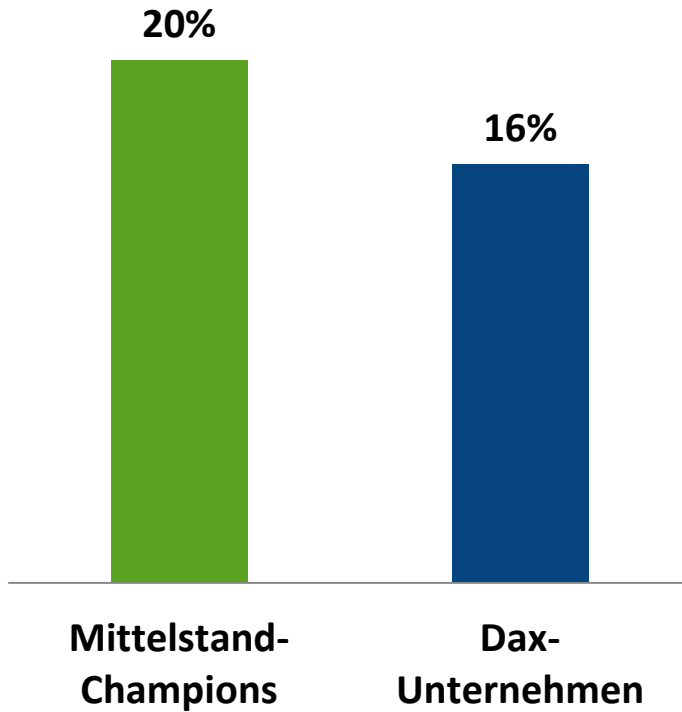


- **Ca. 100 Unternehmen befragt**
  - 22 persönliche Interviews (Unternehmer / Geschäftsführung)
  - 80 Befragte Online-Umfrage (Senior Executives mit Asien-Verantwortung)
- **Teilnehmende Unternehmen (Auszug)**

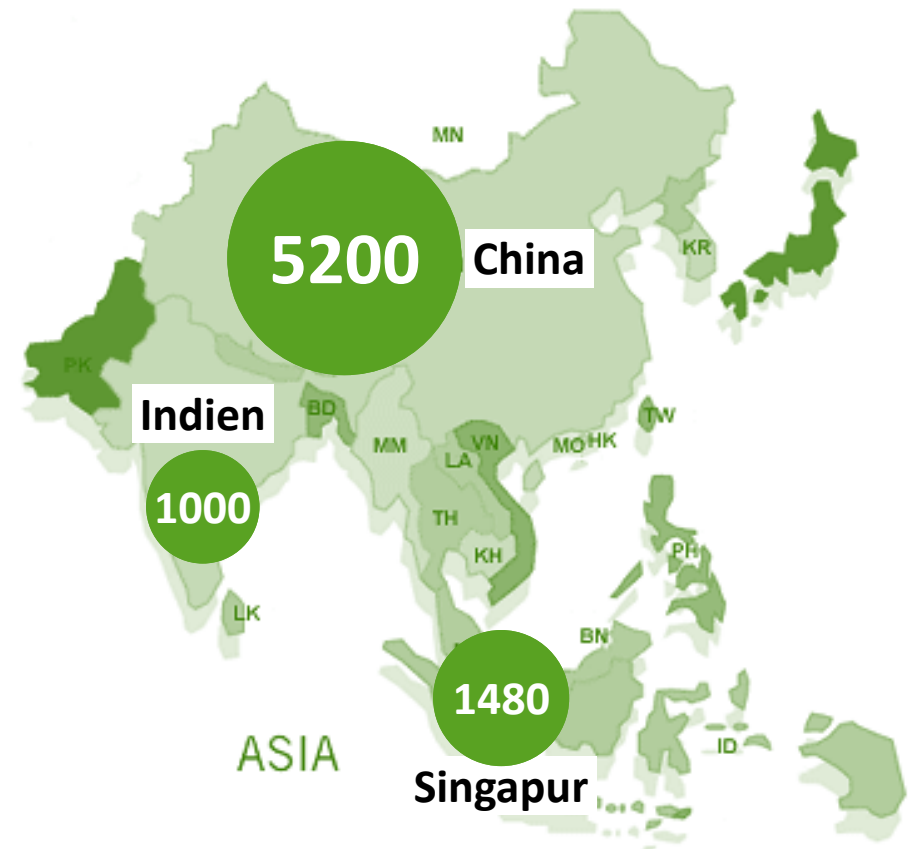


# Die deutschen Mittelstand Champions (GMCs) sind bereits sehr aktiv in Asien

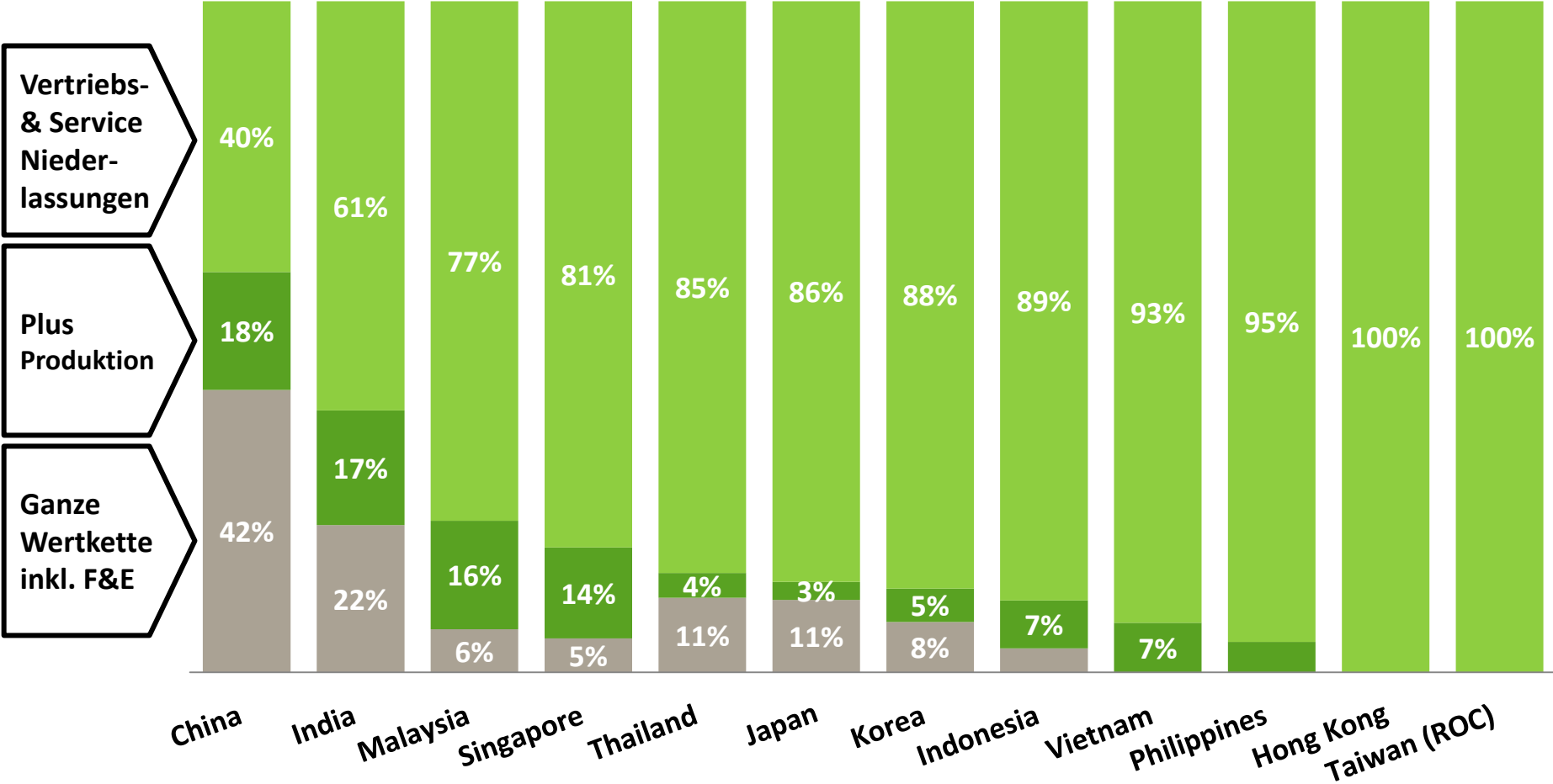
## Umsatzanteil in Asien (2014)



## Deutsche Unternehmen mit eigenen Niederlassungen



# Schwerpunkt der Niederlassungen: Vertrieb & Service



# Viele der befragten GMCs haben schon eine regionales Headquarter in Asien

## Standorte

---

- Singapur: 45
- China: 12
- Japan: 3
- Thailand: 2
- Indien: 1
- Korea: 1
- Malaysia: 1

## Mögliche Rollen Singapur

---

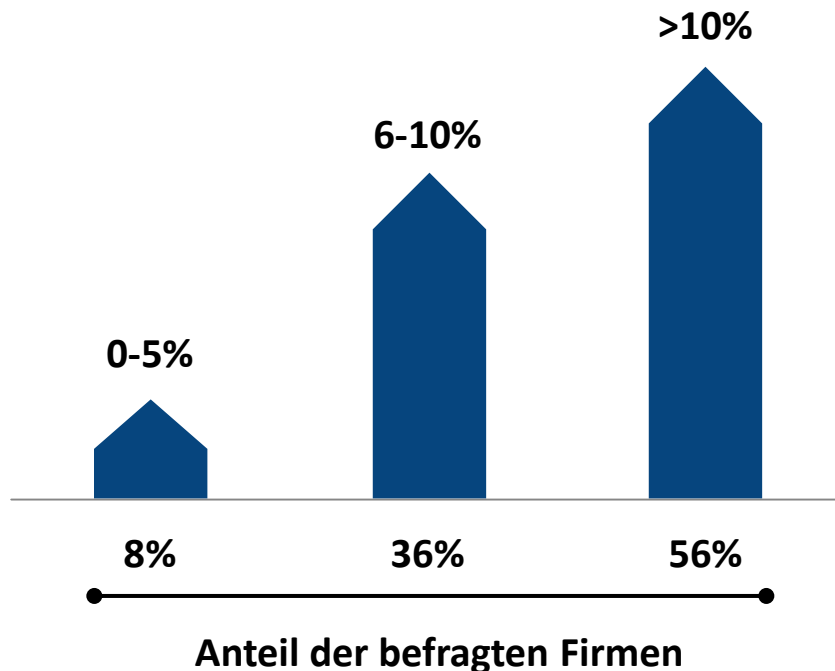
- **Asien Headquarter**
- **ASEAN Headquarter**
- **Zweite Heimatbasis:** F+E / Infrastruktur / High Value Manufacturing; Fertigungsverbund mit umliegenden ASEAN-Staaten
- **F+E:** Drittwichtigster Standort nach China und Indien für deutsche Unternehmen
- **Globales Headquarter:** Schwerpunktbranchen, z. B. Wasser, Logistik



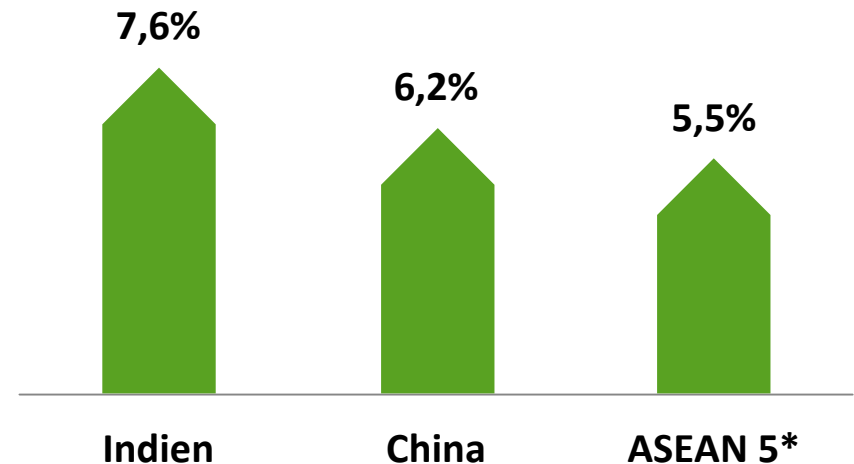
GMCs erwarten starkes  
Umsatzwachstum in Asien..

... das die prognostizierten jährlichen  
BSP-Wachstumsraten deutlich übersteigt

Erwartetes jährliches Umsatzwachstum  
für die nächsten drei Jahre

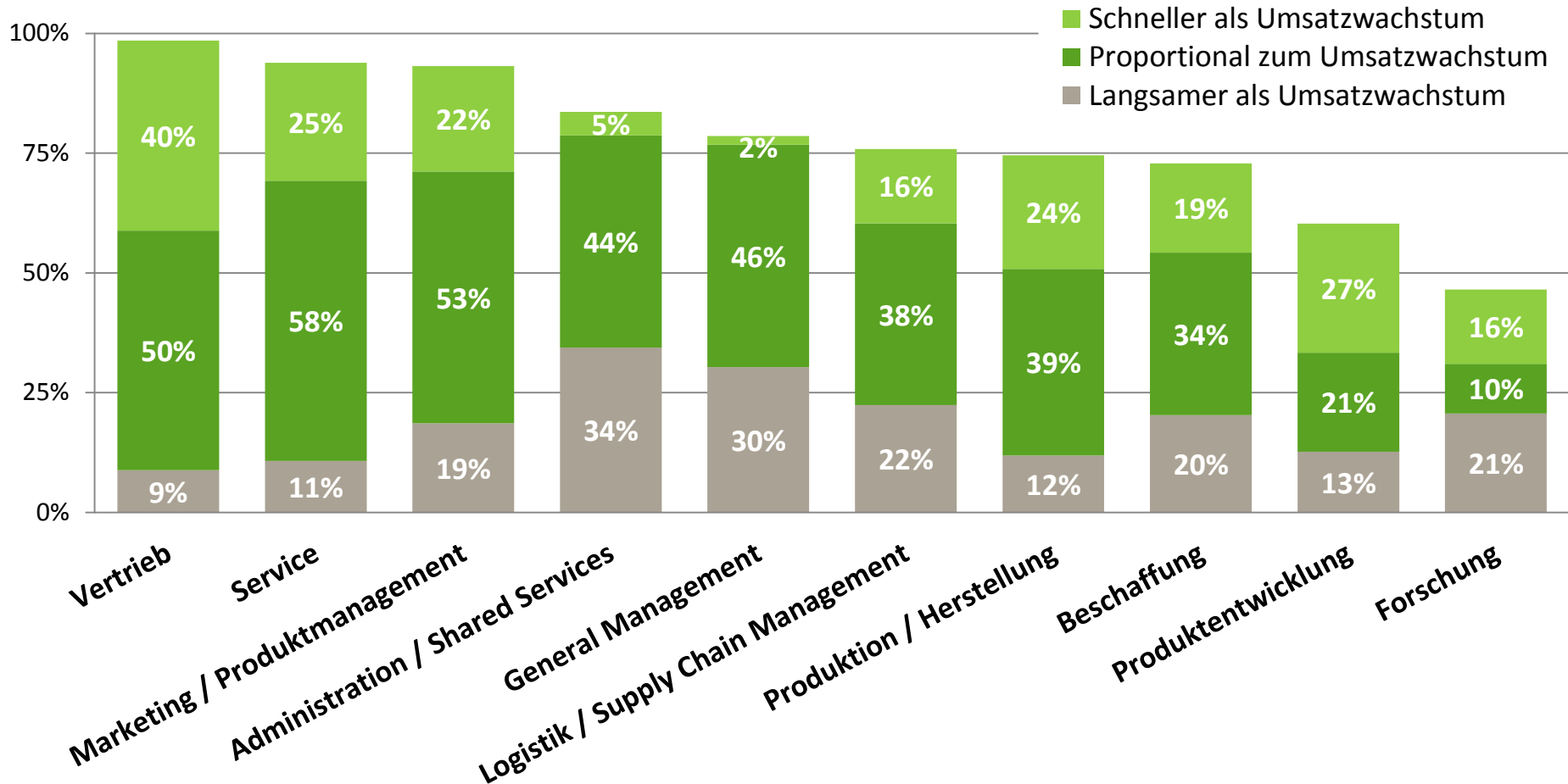


BSP Wachstum 2015e- 2020e



# Geplanter Personalausbau in Asien nach Funktionen: Wird “mehr vom selben” ausreichen?

## Anteil befragter Firmen



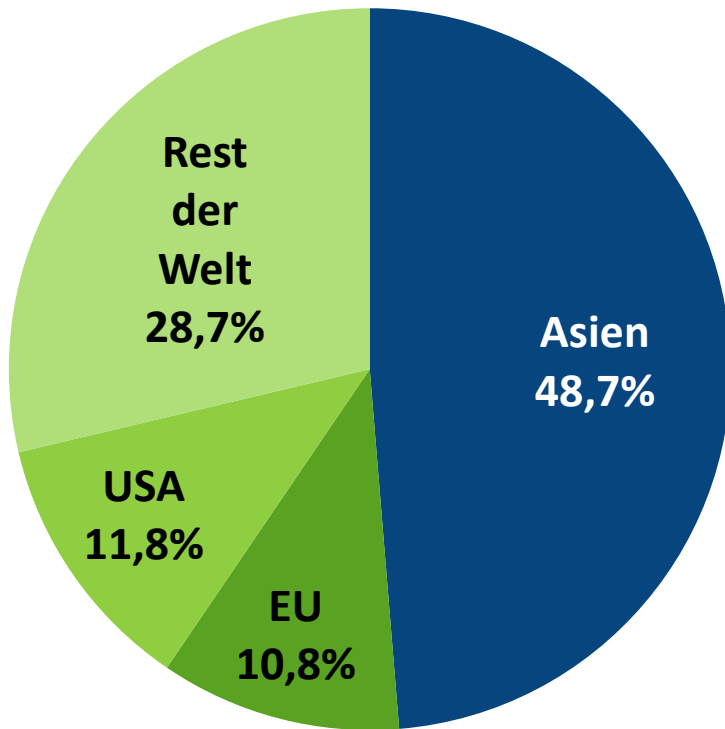
# Unsere These: Einen Gang höher schalten und Insider in Asien werden!

„Um die Wachstumspotentiale der Region auszuschöpfen und lokale Wettbewerber (vor allem aus China) in Schach zu halten, müssen Mittelstand-Champions zum “Insider” werden (lokale Produktion und lokale F+E aufbauen)“

**“Wer Weltmarktführer bleiben will, muss auch die Markführerschaft in Asien’s drei zentralen Wachstumsregionen (China, ASEAN, Indien) erringen“**



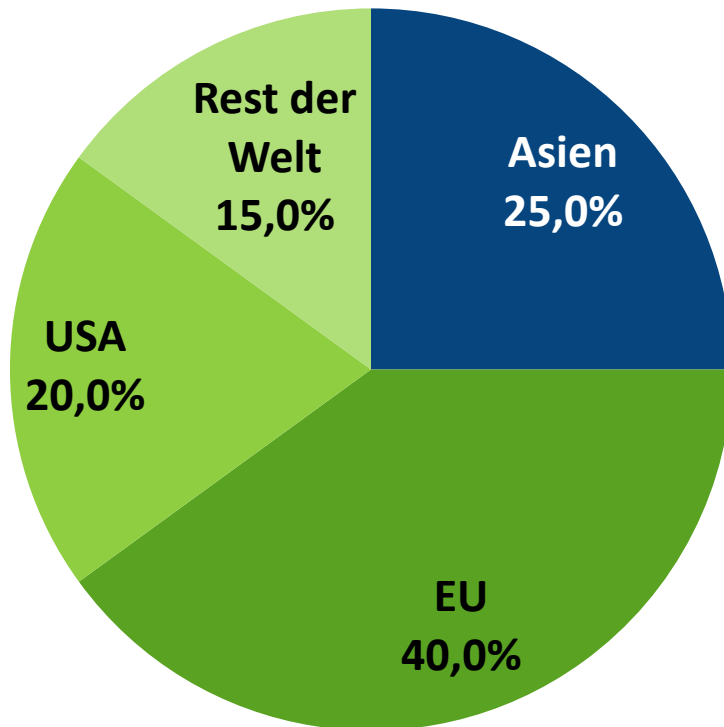
# Fast 50 % des prognostizierten Weltwirtschaftswachstums bis 2020 kommen aus Asien



## Bitte beachten:

**Asien Wachstum kein Selbstläufer!  
Tiefgreifende politische Reformen  
und Weiterentwicklung der  
Rahmenbedingungen notwendig  
(„Middle Income Trap“)**

## “Management-Aufmerksamkeit” heute (unsere Hypothese)



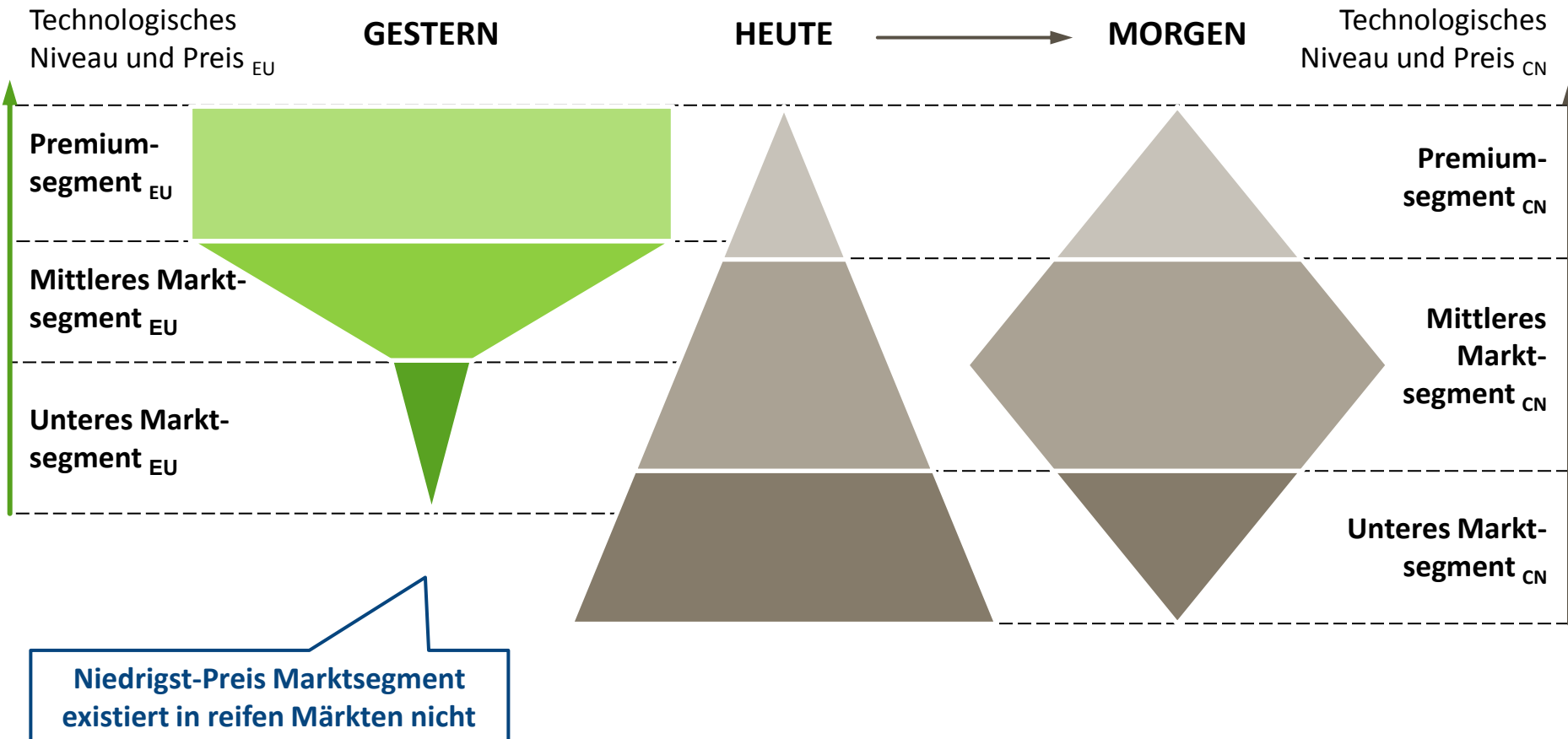
## Fragen an die Unternehmensleitung

- Wieviel Zeit verbringen Sie in “Emerging Asia” (China, ASEAN, Indien) im Vergleich zu Europa, USA, ROW ?
- Wieviel Top-Positionen sind im Unternehmen bereits mit Asiaten besetzt?
- Haben Sie direkten persönlichen Kontakt mit Ihren wichtigen Kunden in Asien?
- Kennen Sie die wichtigen lokalen Wettbewerber persönlich ?
- Bestehen direkte Kontakte zu relevanten Regulierungsbehörden / Branchenverbänden / Regierungsinstitutionen in Asien?

# Berücksichtigen Sie bereits die Herausforderung des wachsenden mittleren Marktsegmentes ?

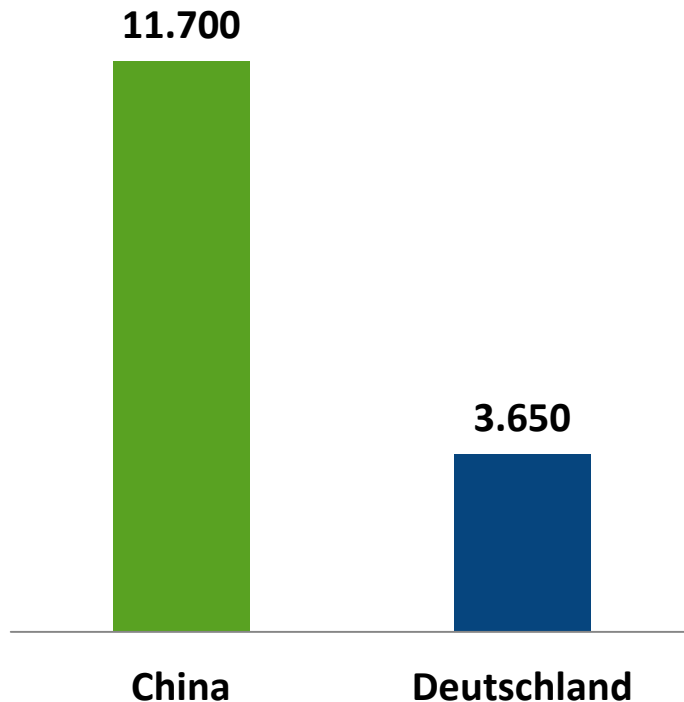
Reife Märkte (z.B. EU)

Emerging Markets (z.B. China)



# Sind die ‘Herausforderer’ aus Asien bereits genügend im Blickfeld?

## Anzahl Mid-Market Enterprises in der produzierenden Industrie



## “Global Challengers”

---

- 205 Unternehmen (seit 2006)
- Firmensitz in Emerging Markets (50% Anteil China/Indien)
- Mindestumsatz 1 Mrd. \$ ; starkes Umsatz- und Gewinnwachstum
- Rapider Internationalisierungsprozess
- Globale Ambitionen

# Die „Global Challenger“ durchlaufen typischerweise mehrere Stufen im Rahmen ihrer Internationalisierung

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

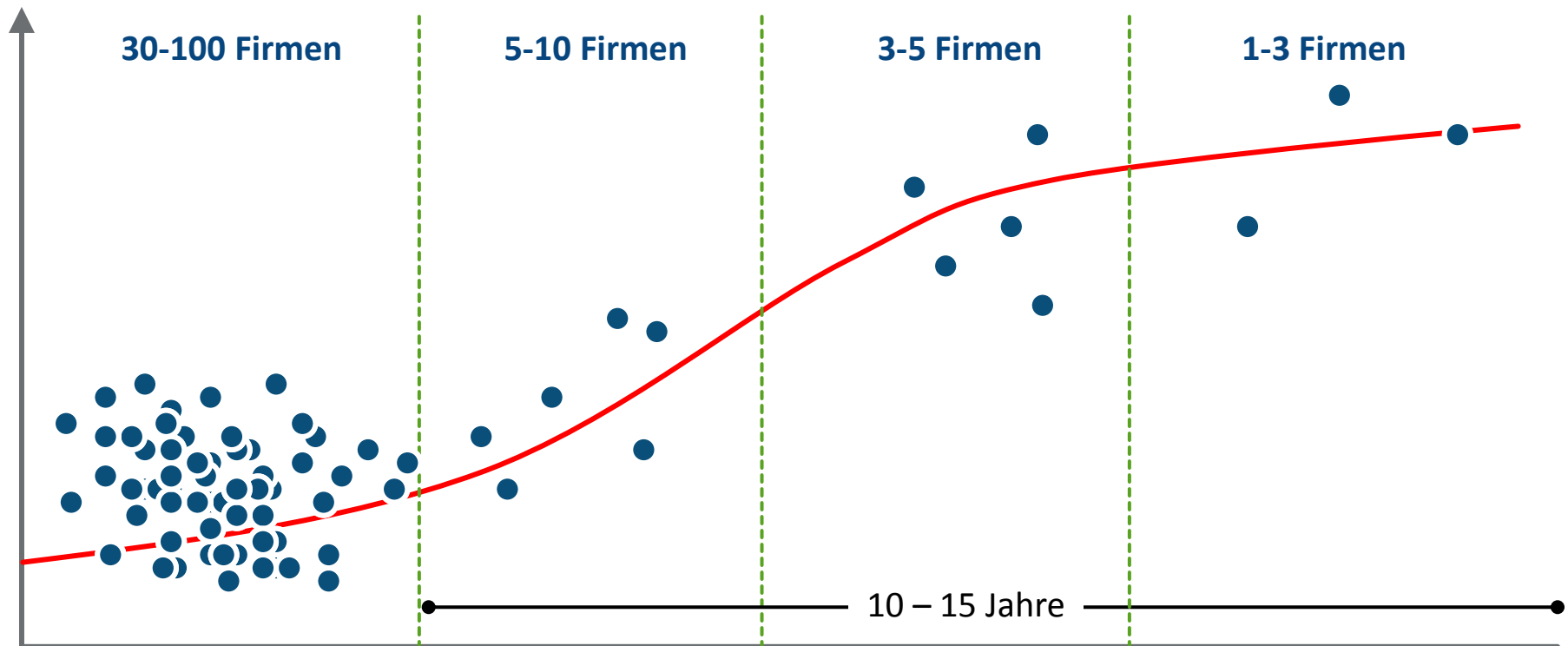
Überlebens-  
kampf China

Nationale  
Champions

Emerging Market  
Champion

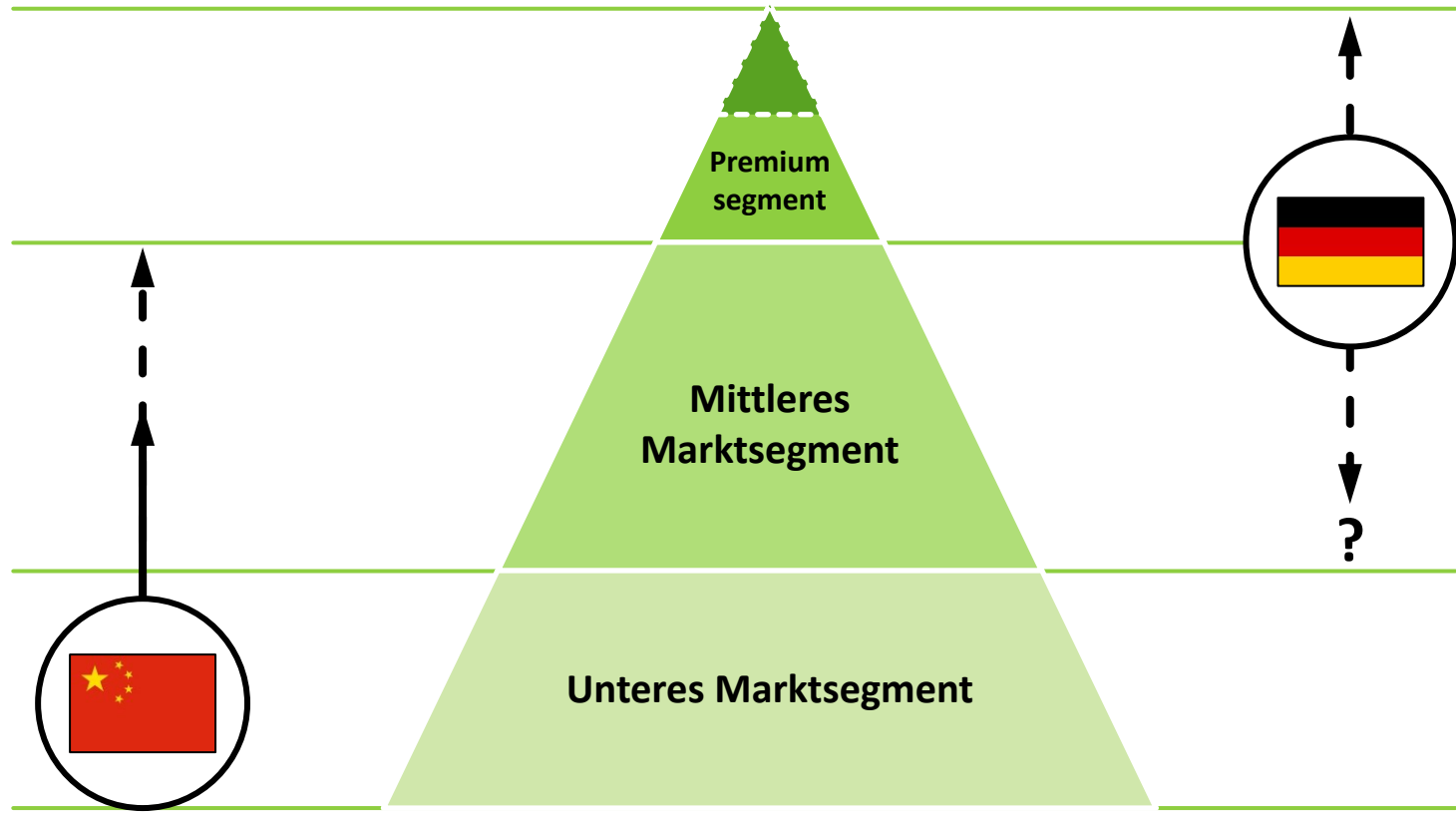
Globale  
Champions

Kompetenzniveau  
Internationale Präsenz



# Mögliches Szenario: Verlust des mittleren Marktsegments-Abdrängung deutscher Hersteller in die Supernische

## Marktsegmente China



# Die Herausforderung annehmen, und die Weltmarktführerschaft in Asien verteidigen!

**Rainer Hundsdörfer, Vorsitzender der Geschäftsführung von ebm pabst:**

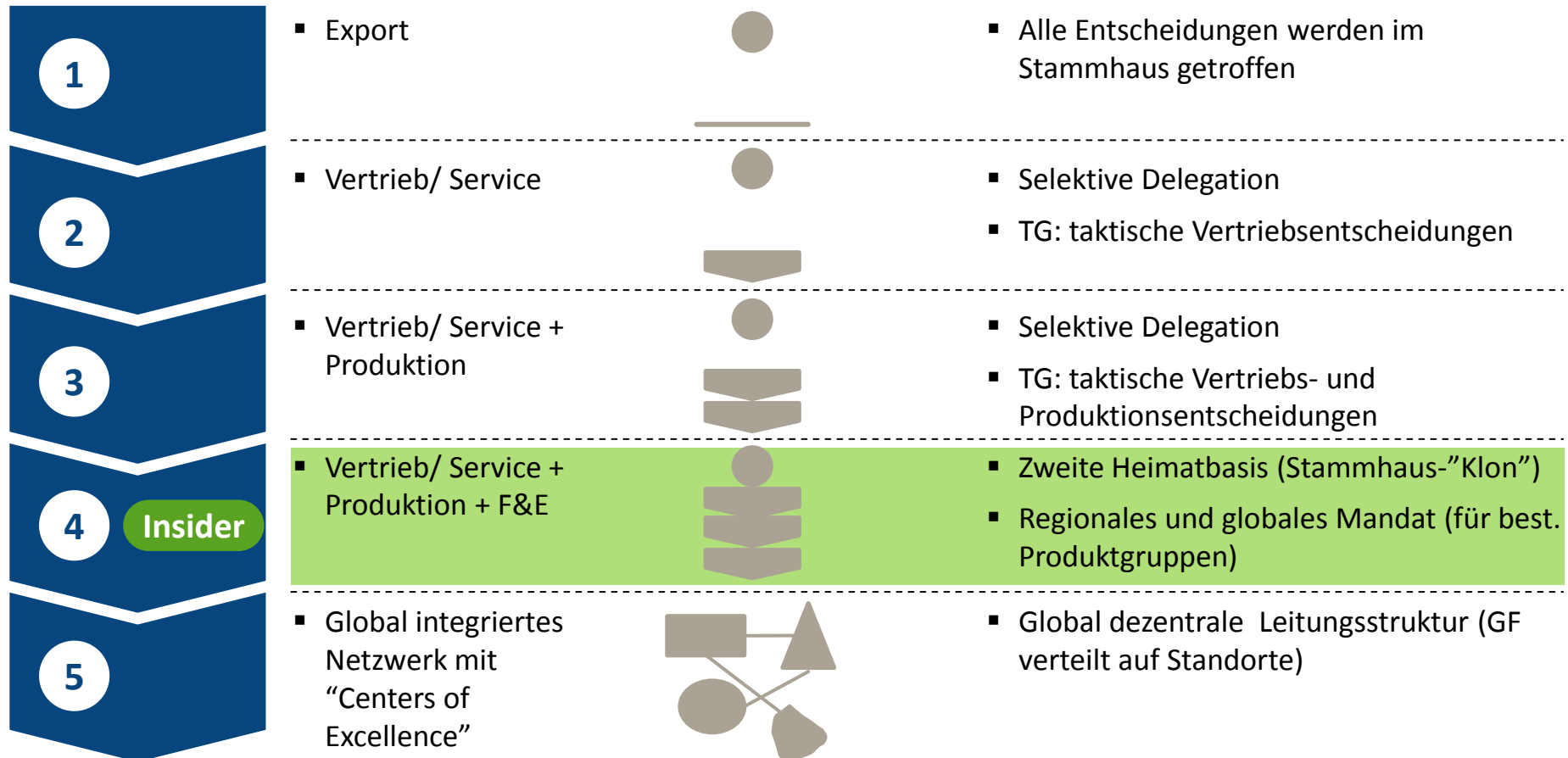
**„Aus China werden in des nächsten Jahren unsere wichtigsten Konkurrenten kommen“.**

*Zwar muss sich EMB-Papst auch reichlich mit chinesischen Plagiatoren herumschlagen, doch bedrohlicher erscheint eine andere Entwicklung, die erst beginnt:*

**„Gefährlich wird es, wenn die Chinesen nicht mehr abkupfern, sondern selbst mehr entwickeln. Deswegen müssen wir in die Höhle des Löwen gehen.“**

*Die Hoffnung: Indem den Wettbewerbern aus dem Reich der Mitte schon auf deren Heimatmarkt kräftig zugesetzt wird, könnte zumindest eine Zeit lang **verhindert werden**, dass die Chinesen „so reich werden, dass sie uns in Europa angreifen können“.*

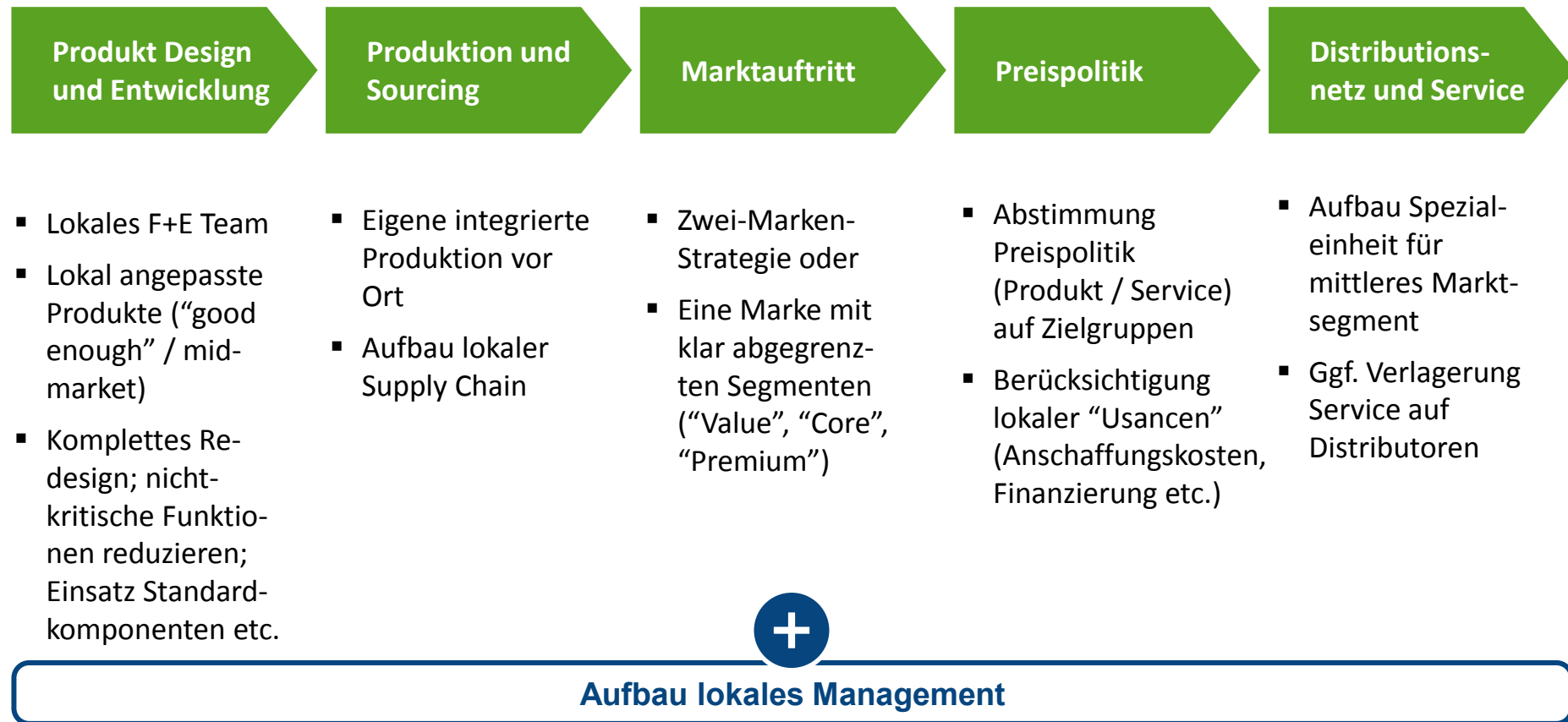
# Fünf Stufen auf dem Weg zum globalen Unternehmen





# Änderungen in der gesamten Wertschöpfungskette erforderlich

## Im Extremfall Marktbearbeitung des mittleren Marktsegmentes durch spezialisierte Tochtergesellschaft ("Duales Geschäftsmodell")



# Tiefgreifender Wandlungsprozess auf dem Wege zum „Insider“ in Asien mit einer zweiten „Heimatbasis“ notwendig

Prof. Dr.  
Bernd Venohr

## Beispiel Rohde + Schwarz

- Langfristige Perspektive (10 Jahre) / erhebliche Investitionen
- Anpassung Wertschöpfungskette an lokale Gegebenheiten
- Massive Investitionen in Mitarbeitergewinnung, -ausbildung und -bindung
- Verlagerung Entscheidungsmacht aus Zentrale
- “Globalisierung” aller Prozesse (Firmensprache englisch; 1 ERP-System)







Prof. Dr. Bernd Venohr · Zamboninstraße 43 · 80638 München-Nymphenburg  
T. +49 (0)89 - 30 90 42 160 · E. [info@berndvenohr.de](mailto:info@berndvenohr.de)

---

[www.berndvenohr.de](http://www.berndvenohr.de)