

Die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Hidden Champions entscheidet sich auch in Indien

Stephan Buse und Rajnish Tiwari
Institut für Technologie- und Innovationsmanagement
Technische Universität Hamburg-Harburg
Schwarzenbergstrasse 95, D-21073 Hamburg
Tel: +49 (0)40 42878 3829, Fax: +49 (0)40 42878 2867
E-Mail: stephan.buse@tuhh.de, tiwari@tuhh.de

Mittelständische Unternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Eine besondere Rolle dabei spielen die sog. „Hidden Champions“ (HC), die in ihrer jeweiligen Nische zu den Top-3 Unternehmen auf dem Weltmarkt gehören und dabei bis zu maximal 5 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften. Diese unbekanntesten Weltmarktführer sind oft im B2B-Bereich tätig, so dass ihre Produkte dem Endverbraucher häufig nicht geläufig sind. Nichtsdestotrotz wären viele Endprodukte ohne die qualitativ hochwertigen und innovativen Lösungen der Hidden Champions schwer vorstellbar. Weltweit wird die Zahl der HC auf über 2.700 geschätzt, wovon mehr als die Hälfte im deutschsprachigen Raum angesiedelt ist.

Untersuchung der Marktbearbeitungsstrategien in den BRIC-Staaten

Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der HC wird entscheidend von ihrer Fähigkeit abhängen, sich erfolgreich auf den „Emerging Markets“ zu behaupten. Dies wird nur mit einem nachfragegerechten Produktangebot gelingen, welches eine angemessene Produktstrategie und folglich auch eine globale Innovationsstrategie voraussetzt.

Seit dem Frühjahr 2013 untersuchen wir am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) im Rahmen einer empirischen Online-Umfrage die Produkt- und Innovationsstrategien von deutschen HC in den wachstumsstarken Schwellenländern Brasilien, Russland, Indien und China. Relevante Fragen dabei sind die heutige und zukünftige (in 5 Jahren) strategische Bedeutung dieser Länder als Absatzmärkte sowie die gegenwärtige Zusammensetzung des Produktportfolios im jeweiligen Land (Produkte des unteren, mittleren oder oberen Preis-/Qualitätssegments). Des Weiteren interessiert uns, an welchen Standorten wesentliche Wertschöpfungsaktivitäten (Forschung und Entwicklung sowie Produktion) der drei zuvor genannten Produktkategorien ausgeführt werden. Gefragt wird, ob dies vornehmlich am Hauptsitz (in der Regel Deutschland) oder auch im Ausland und insbesondere in den BRIC-Zielmärkten geschieht sowie welche Rolle dabei eine Arbeitsteilung sowohl zwischen den international verteilten Einheiten des Unternehmens als auch mit externen inländischen und ausländischen Partnern spielt. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der laufenden Untersuchung erörtert.

Bislang beteiligten sich 53 HC vorwiegend aus den Branchen Elektrotechnik, Pharma- und Medizintechnik, Automobilzulieferung, Bau und Bauzulieferer sowie Maschinen- und Anlagenbau an unserer Studie, wobei Unternehmen der letzten Gruppe mit knapp 50 % die größ-

te Gruppe aller Probanden bilden. Die teilnehmenden Firmen blicken im Schnitt auf eine 90-jährige Unternehmenstradition zurück, beschäftigen durchschnittlich 2.250 Mitarbeiter weltweit und generieren fast alle mehr als 1 Mrd. Euro an Umsatz.

Die BRIC-Staaten besitzen bereits heute eine strategische Relevanz für deutsche HC. 38% der Probanden beurteilen sie als sehr wichtige und weitere 29 % als zumindest wichtige Zielmärkte.

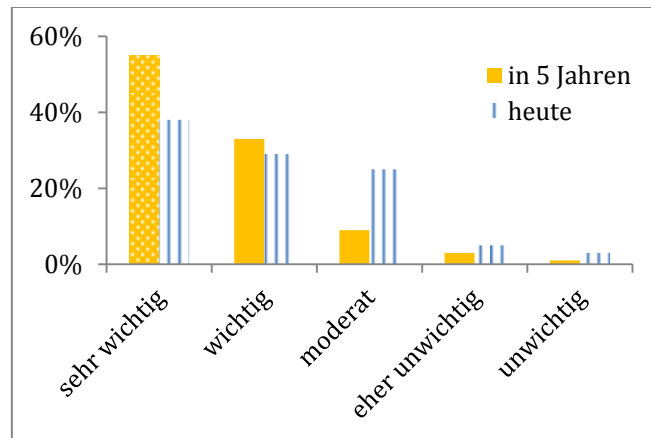


Abbildung 1: Strategische Wichtigkeit der BRIC-Staaten

China nimmt dabei eine klar führende Rolle ein. 87% beurteilen China als sehr wichtigen (62%) oder zumindest wichtigen (24%) Markt. Brasilien und Russland kommen beide auf Werte um die 65% (Markt ist wichtig bzw. sehr wichtig), wogegen Indien in der Beurteilung zurückliegt. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt halten nur 20% den Subkontinent für einen strategisch sehr wichtigen und weitere 27% für einen strategisch wichtigen Markt.

Wie erwartet, wird die strategische Relevanz der BRIC-Staaten zukünftig weiter steigen. Dabei beurteilen 74% aller antwortenden Firmen die Bedeutung Chinas in 5 Jahren als sehr wichtig (97% inklusive der Beurteilung als wichtiger Markt) und auch die übrigen Länder können kräftig zulegen. Insbesondere gilt dies für den indischen Markt, dessen zukünftige strategische Relevanz seitens der Probanden mit 44% als sehr wichtig und weiteren 45% als immer noch wichtig beurteilt wird. In der Einschätzung der teilnehmenden HC wird die strategische Wichtigkeit Indiens damit vor Russland (kumuliert 81%) und Brasilien (kumuliert 74%) liegen.

Die heute noch relativ moderate Bedeutung des indischen Marktes könnte u.a. auf die gegenwärtig noch geringen Umsatzanteile zurückzuführen sein. Diese wurde durchschnittlich mit lediglich 3,1% des globalen Gesamtumsatzes beziffert, im Gegensatz zu einem Durchschnittswert von 11,5% für China (Russland 6,5% und Brasilien 4,8%). Die niedrigen Umsatzzahlen in Indien dürften mit dem dort angebotenen Produktangebot zusammenhängen. Zweidrittel der HC (66%) bieten Premiumprodukte an. Jenes Marktsegment, in dem sie normalerweise positioniert und groß geworden sind. Immerhin 47% von ihnen bedienen darüber hinaus auch das mittlere Preis-/Leistungssegment, wogegen nur 13% zusätzlich auch Produkte des Niedrigpreissegmentes anbieten (Mehrfachnennungen möglich). Hinsichtlich

der Zusammensetzung des Produktportfolios ist hervorzuheben, dass die Firmen sowohl im oberen als auch im mittleren Marktsegment überwiegend mit sog. globalen Produkten vertreten sind. Dies sind Güter, die in der Regel weltweit in identischer Form angeboten werden. Modifizierte, an den Bedürfnissen der indischen Kunden angepasste Produkte, werden – auf niedrigem Niveau – fast nur im mittleren und unteren Marktsegment angeboten. Wie erwartet, finden sich exklusiv für den indischen Markt entwickelte Produkte in kaum einem Produktangebot der HC. Die wenigen Firmen, die diesbezüglich bereits aktiv sind, fokussieren sich dabei hauptsächlich auf das untere Preis-/Leistungssegment.

Zum Teil überraschende Ergebnisse lieferten die Antworten auf die Frage nach Produktion und F&E in Indien; zumindest was die Arbeitsteilung im Bereich F&E betrifft. Premiumprodukte werden mehrheitlich im Heimatland hergestellt, wogegen mit abnehmendem Qualitätsniveau die Produktion zunehmend ins kostengünstigere Ausland verlagert wird. Güter des mittleren Preis-/Leistungssegments werden von 44% der Probanden zumindest unter Beteiligung ihrer indischen Töchter gefertigt (32% in Arbeitsteilung zwischen Heimatland und Indien und 12% ausschließlich in Indien). Für Produkte des unteren Preis-/Leistungssegments liegen die Zahlen noch deutlich höher. In 43% der Unternehmen erfolgt die Produktion in Arbeitsteilung und weitere 29% stellen ihre Waren ausschließlich in Indien her.

Überraschender fallen die Antworten in Bezug auf den Beitrag der indischen Einheiten im Bereich F&E aus. Güter für das unterste Marktsegment werden in 57% der befragten Firmen in Arbeitsteilung zwischen Stammsitz und indischer Tochter und in 14% ausschließlich in Indien entwickelt. Erwartungsgemäß konzentriert sich die F&E bei Produkten des mittleren sowie des oberen Marktsegments stärker auf den Stammsitz der HC. Dennoch sind die indischen Töchter in beiden Fällen nicht unbeteiligt. Im mittleren Marktsegment wirken sie in 28% und im Premiumsegment immerhin noch in 11% aller befragten Unternehmen mit.

Analyse der Ergebnisse

Die vorstehenden Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass ein nicht unerheblicher Teil der deutschen HC die strategische Bedeutung Indiens sowohl als Absatzmarkt, als auch zunehmend als Produktions- und in Teilen als F&E-Standort erkannt hat. Entsprechend ihrer traditionellen Produkt- und Absatzstrategie fokussiert sich die Mehrzahl der befragten Unternehmen auch in Indien jedoch hauptsächlich auf das Premium-Marktsegment. In diesem haben sie unbestritten noch klare Wettbewerbsvorteile gegenüber (neuen) Wettbewerbern insbesondere aus den Schwellenländern. Frühere Studien von uns haben jedoch verdeutlicht, dass gerade in den für westliche Unternehmen strategisch wichtigen, wachstumsstarken Märkten wie z.B. China und Indien vor allem die Nachfrage nach Produkten des mittleren Preis-/Leistungssegments überproportional stark ansteigt. Dies lässt sich durch verschiedene Faktoren begründen. Viele der dortigen Abnehmer können oder wollen sich die hochpreisigen Industriegüter der HC nicht (mehr) leisten. Erschwerend kommt hinzu, dass die Markenloyalität im Vergleich zu Kunden auf den etablierten westlichen Märkten deutlich geringer ausgeprägt ist.

Infolgedessen entscheiden sich immer mehr Kunden für qualitativ gute Produkte, deren Leistungsangebote den tatsächlichen Anforderungen der Abnehmer entsprechen. Anbieter dieser so genannten frugalen Produkte (auch als „good enough“ Produkte bezeichnet) gewinnen überproportional Marktanteile, da sie überdurchschnittlich am starken Wachstum im mittleren Marktsegment partizipieren und darüber hinaus auch gute Chancen haben, den Premiumanbietern Teile ihrer bisherigen Kundschaft abzunehmen. Eine Bestätigung für diesen Trend findet man immer häufiger in den Wirtschaftsschlagzeilen seriöser Gazetten. So berichtete „Die Welt“ im April 2013, dass „deutsche Maschinen schlichtweg zu gut für den Weltmarkt“ seien. Kurz zuvor berichtete dieselbe Zeitung, dass Siemens eine Billig-Offensive mit frugalen Medizintechnik-Produkten in Asien gestartet hat. Zwar sieht der im Artikel zitierte Siemens-Topmanager nachwievor auch eine Nachfrage nach Hochtechnologie-Produkten, doch betont er ausdrücklich die strategische Wichtigkeit frugaler Lösungen, und zwar nicht nur für die asiatischen Absatzmärkte, sondern ebenfalls für Europa und die USA.

Was bedeutet dies für die im Fokus unsere Studie stehenden deutschen Hidden Champions? Unseres Erachtens laufen Unternehmen, die sich im globalen Markt weiterhin nur auf das Premium-Segment fokussieren, mittel- bis langfristig Gefahr, Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen. Der Grund hierfür ist, dass etablierte wie auch neue Wettbewerber, die mit einer marktgerechten Produkt- und Innovationsstrategie erfolgreich an den enormen Wachstumsraten der strategisch wichtigen Absatzmärkte partizipieren, überdurchschnittlich Betriebsgrößenvorteile realisieren können. Durch die erzielten Gewinne können sie ihre Wettbewerbsvorteile festigen, indem sie diese zur Erzielung weiterer Preisvorteile, einer Aufwertung ihres Produktportfolios durch verstärkte F&E und/oder eine Steigerung ihres Absatzvolumens durch Internationalisierung nutzen.

Es scheint, als hätten zumindest einige der deutschen HC diesen Trend erkannt. Bestätigt wird dies sowohl durch die hier vorgestellten Untersuchungsergebnisse als auch durch eine Vielzahl an Interviews, die wir in den vergangenen zwei Jahren mit Verantwortlichen verschiedenster Firmen sowohl in Deutschland als auch in deren Tochterunternehmen in Indien geführt haben. Dabei fanden wir heraus, dass deutsche HC Fertigungskapazitäten in kostengünstigen Destinationen weiter ausbauen wollen. Noch wichtiger erscheint uns aber die Erkenntnis, dass sie mehr und mehr in Ländern wie Indien eigene F&E-Kapazitäten zur Entwicklung von Gütern des mittleren Preis-/Leistungsniveaus aufbauen. Angesichts der demographischen Dividende und eines noch lange ungesättigten Marktes in Indien sowie weiteren Schwellenländern scheint dies eine vielversprechende Strategie zu sein.

Über die Autoren

Dr. Stephan Buse ist stellvertretender Leiter des Institutes für Technologie- und Innovationsmanagement an der TU Hamburg-Harburg. Gemeinsam mit dem Koautor Dr. Rajnish Tiwari leitet er dort das Forschungsprogramm „Global Innovation“. Seit vielen Jahren untersuchen sie die zunehmende Bedeutung Indiens als relevanter F&E-Standort für global tätige Firmen. Zugleich beschäftigen sich die beiden Wirtschaftswissenschaftler mit Fragen des Innovationsmanagements in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Darüber hinaus engagieren sich beide beim German-Indian Round Table (GIRT), dessen Hamburger Sektion von Dr. Tiwari geleitet wird.