

Indien als Herausforderung für „Hidden Champions“: Erfolgsfaktoren der Marktbearbeitung für deutsche Mittelständler

Arbeiten von Professor Hermann Simon haben in den letzten Jahren den Begriff „Hidden Champions“ sowohl unter Managern als auch unter Forschern der betriebswirtschaftlichen Praxis popularisiert. Als Hidden Champions bezeichnet Professor Simon mittelständische Unternehmen, „die im Schatten der Öffentlichkeit zu Weltmarktführern aufgestiegen sind“.

Diese „unbekannten Weltmarktführer“ sind nicht selten im B2B-Bereich tätig, sodass ihre Produkte mehr in Fachkreisen und weniger dem Endverbraucher geläufig sind. Nichtsdestotrotz wären viele Endprodukte ohne die qualitativ hochwertigen und innovativen Lösungen der Hidden Champions innerhalb der Wertschöpfungskette von Endproduktherstellern schwer vorstellbar. Als Beispiel seien hier etwa die Xenon-Autoleuchten des Herstellers Hella oder die Anlagenreinigungsmaschinen der Firma Hako genannt. Hella erreicht bei Volkswagen in Deutschland nach eigenen Angaben eine Beleuchtungsmarktabdeckung von 94 Prozent, in Europa von 90 Prozent. Die Firma mit Sitz in Bad Oldesloe bei Hamburg ist Nr. 2 in der Welt und Nr. 1 in Europa bei Herstellung von Spitzentechnik für die Bodenreinigung und Grundstückspflege in industriellen Anlagen.

Etwas vereinfachend dargestellt werden Unternehmen als „Hidden Champions“ definiert, wenn sie zu den Top-3-Unternehmen auf dem Weltmarkt gehören und dabei bis zu maximal fünf Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften. Als weiteres weiches Kriterium zählt der relativ geringe Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit. Im deutschsprachigen Raum scheint es eine besonders hohe Konzentration von Hidden Champions zu geben. Laut Recherchen von Professor Simon gibt es weltweit 2.734 Hidden Champions – davon mehr als die Hälfte im deutschsprachigen Raum (ohne Südtirol und belgische Ostkantone).

Allein Deutschland ist die Heimat von 1.307 Hidden Champions. Die höchste Konzentration gemessen in absoluten Zahlen findet man hierzulande in Nordrhein-Westfalen (332), Baden-Württemberg (302) und Bayern (229). Setzt man die Anzahl der Hidden Champions in Relation zu der Anzahl der Einwohner des jeweiligen Bundeslandes, so führen Baden-Württemberg (28 Hidden Champions pro eine Mio. Einwohner), Hamburg (25) und Hessen (23) den bundesdeutschen Vergleich an. Ein möglicher Grund für diese ungewöhnlich hohe Konzentration der Hidden Champions im deutschsprachigen Raum scheint darin zu liegen, dass diese als Anbieter von Nischenprodukten oft auf Exportmärkte zur Erreichung von Skalenvorteilen angewiesen sind.

Und genau an dieser Stelle schiebt sich Indien ins Bild. Die Hidden Champions sind besonders hungrig auf Wachstum – nicht als Selbstzweck, sondern zur Sicherung ihrer globalen Marktposition. Die ungesättigten Märkte in einer wachsenden Volkswirtschaft wie Indien versprechen gerade vor dem Hintergrund der kriselnden Märkte in einigen Ländern Europas längerfristiges Wachstumspotenzial.

Die bisherige Erfolgsbilanz der Hidden Champions in Indien ist jedoch eher gemischt. Es gibt einige beispielhafte Erfolgsgeschichten, wie z. B. die der Firma Claas, die in bilateraler Teamarbeit nach deutschen Qualitätsmaßstäben in Indien Landmaschinen (z. B. Mähdrescher, Foto rechts) entwickelt und erfolgreich sowohl auf dem Subkontinent als auch über die Landesgrenzen Indiens hinaus verkauft. Oder etwa Hako, das mit seinem indischen Joint Venture Roots Multiclean Ltd. fast alle großen Automobilhersteller in Indien beliefert.

Es gibt aber auch deutsche Hidden Champions in Indien, die entweder nur unterdurchschnittlich von dem Marktwachstum profitieren oder aber sogar ihre Marktanteile an die Konkurrenz (meist aus China) verlieren, wie unsere Forschung und regelmäßige Interaktion mit mehreren Industrieunternehmen belegen. Der Grund dafür liegt in der bisherigen Fokussierung von Hidden Champions auf das Hochpreissegment des lokalen Marktes, das zunehmend unter Druck gerät. Vorwiegend Konkurrenz aus China baut ihre technischen Fähigkeiten kontinuierlich auf, um zunehmend gute Qualität für einen deutlich geringeren Preis anzubieten, sodass das Premiumsegment in seiner Marktbedeutung schrumpft. Auch die lokalen Anbieter, die bisher als „low cost“-Provider im Niedrigpreissegment agiert haben, drängen zunehmend in die nächsthöhere Preis-/Qualitätskategorie (siehe Abbildung 2). Dagegen werden deutsche Hochqualitätsprodukte oft als „zu teuer“ empfunden und sind somit nur für einen verschwindend kleinen Bruchteil des gesamten Marktes interessant.

Eine weitere drohende Gefahr besteht darin, dass sich die Konkurrenz (aus China, aber auch aus anderen Schwellenländern) nicht mit dem Wachstum in China und Indien zufrieden geben wird, sondern mit den erzielten Lerneffekten, erhöhter Innovationsfähigkeit und den gesicherten

Ein Mähdrescher von Claas in Indien (Bildquelle: Claas India)



Ausgabe 3/2013

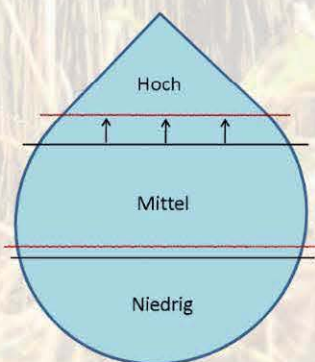


Abbildung 2: Bewegung in Preissegmenten des indischen Marktes

Veranstaltungsdetails:

Indien als Herausforderung
für „Hidden Champions“:

ERFOLGSFAKTOREN DER MARKT- BEARBEITUNG FÜR DEUTSCHE MITTELSTÄNDLER

Dienstag, 10.09.2013, 13:30h – 18:00h

Ort: Plenarsaal der Handelskammer Hamburg

Veranstaltungssprache: Deutsch

Organisatoren: German-Indian Round Table (GIRT) Hamburg, Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Hamburg-Harburg und die Handelskammer Hamburg in Kollaboration mit dem Indischen Generalkonsulat Hamburg

Verbindliche Anmeldung: indiaweek@tuhh.de
(bis zum 1. September 2013)

Aktuelle Infos unter: www.girt-hamburg.de

Weiterführende Literatur:

Simon, H. (2012):

**Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia:
die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer,**
Frankfurt: Campus Verlag.

Über den Autor



Dr. Rajnish Tiwari ist Senior Research Fellow und Habilitand am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Hamburg-Harburg, wo er das Center for frugal Innovations mitbegründet hat. In seiner praxisnahen Forschung beschäftigt sich der promovierte Wirtschaftswissenschaftler und Indienexperte mit Themen wie „frugale Innovationen“ und Leitmärkten. Die

Vodafone Stiftung für Forschung zeichnete ihn 2006 für eine Studie mit dem Förderpreis für „Markt- und Kundenorientierung“ aus. Dr. Tiwari leitet den German-Indian Round Table (GIRT) in Hamburg und ist Beiratsmitglied der Deutsch-Indischen Gesellschaft. Im Juni 2013 verlieh ihm die Indian Academic Society Hannover den „Champion of Indo-German partnership“-Award.

Rajnish Tiwari

Institut für Technologie- und Innovationsmanagement
Technische Universität Hamburg-Harburg
Schwarzenbergstrasse 95,
D-21073 Hamburg
Tel: +49 (0)40 42878 3776,
Fax: +49 (0)40 42878 2867
E-Mail: tiwari@tuhh.de

Kostenvorteilen schon mittelfristig in den Industrienationen auf Marktanteile abzielen wird, wie die Übernahme von Putzmeister durch die chinesische Firma Sany unterstreicht. Um letztendlich ein solches Szenario möglichst früh zu verhindern, wirkte der Autozulieferer Bosch bei dem Billigautoprojekt Tata Nano in Indien bereitwillig mit.

Wir vom Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Hamburg-Harburg haben nun eine empirische Befragung der Hidden Champions durchgeführt. Zu unserer Überraschung stellten wir fest, dass viele Hidden Champions versuchen, ihre globalen Standardprodukte grundsätzlich unverändert in Indien zu verkaufen. Sie setzen dabei oft auf bewährte Strategien (z. B. nur klassischen Vertrieb, Konzentration der Forschung und Entwicklung in der Zentrale und eine klare Präferenz fürs „Selbstmachen“). In einem preisbewussten Markt wie Indien verzichten gleich mehrere Hidden Champions auf lokale Produktion und setzen ausschließlich auf Exporte aus Deutschland und/oder aus Drittländern, um den lokalen Markt in Indien zu bedienen. Auch wenn sich diese Strategien in den klassischen Märkten der Industrienationen sicherlich bewährt haben mögen, scheinen sie in einem grundverschiedenen und sehr preissensiblen Markt wie Indien zumindest nicht immer optimale Ergebnisse zu liefern. Zudem erhöht der Verzicht auf die in offenen globalen Innovationsnetzwerken vorhandene Expertise die Technologie- und Marktrisiken. Mehr über die Bedeutung offener globaler Innovationsnetzwerke für den Markterfolg in Indien erfahren Sie in unserem Arbeitspapier „Open Global Innovation Networks as Enablers of Frugal Innovation: Propositions Based on Evidence from India“ (R. Tiwari und C. Herstatt, Working Paper No. 72, Dezember 2012) unter www.global-innovation.net.

Um das Thema „Indien als Herausforderung für ‚Hidden Champions‘: Erfolgsfaktoren der Marktbearbeitung für deutsche Mittelständler“ auf die Tagesordnung der Entscheidungsträger in den Hidden Champions zu setzen und ein erhöhtes Bewusstsein für die Chancen und Herausforderungen zu schaffen, veranstalten wir ein Symposium im Rahmen der India Week Hamburg 2013. Dieses halbtägige Symposium ist als Teil einer lebendigen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in der Hansestadt Hamburg konzipiert. Die Grundidee basiert auf der bereits erwähnten empirischen Untersuchung des Instituts für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Hamburg-Harburg, die sich mit den Erfolgsfaktoren für führende mittelständische Unternehmen im Indiensgeschäft beschäftigt. Gemeinsam mit Unternehmensvertretern (Vorträge und Podiumsdiskussion) werden Herausforderungen für die Hidden Champions eruiert und erfolgversprechende Marktbearbeitungsstrategien diskutiert. Das Themenspektrum beinhaltet Fragen zu Produktportfolios, Innovationsstrategien, Marketing und Vertrieb, Forschung und Entwicklung sowie Standortfragen. Ebenfalls wird das Potenzial Indiens als Vorreitermarkt für sogenannte frugale Innovationen kritisch beleuchtet. *Dr. Rajnish Tiwari*

Vorschau auf das nächste **Indien Aktuell Magazin**

- **Schwerpunktthema: INDISCHE FESTE UND FESTIVALS**
- Fröhlich-bunte Mega-Events
- Religiöse Feste
- Kunst- und Kulturveranstaltungen
- Reiseberichte
- Tourismusnews und Reiseangebote
- Buch- und Filmtipps
- Kochrezepte

Erscheinungstermin:
Ende Oktober 2013



Abonnement

Indien Aktuell Magazin für zuhause

Das **Indien Aktuell Magazin** erscheint viermal im Jahr mit Artikeln zu den Themen Tourismus, Wirtschaft und Lifestyle und vielen weiteren Informationen.

Auf Veranstaltungen mit Indienbezug oder auf der ITB Berlin werden die Indien Aktuell Magazine an interessierte Leser verteilt. Wer unabhängig von diesen Veranstaltungen das **Indien Aktuell Magazin** regelmäßig erhalten möchte, kann es unter www.indienaktuell.de/abo bestellen. Das Einzelheft kostet 3 Euro, das Abo zum vergünstigten Preis 10,20 Euro – jeweils zuzüglich Versandkosten.

Verpassen Sie keine Ausgabe und bestellen Sie sich das Indien Aktuell Magazin per Post nach Hause.

Versand innerhalb Deutschlands Einzelhefte:

- Indien Aktuell Magazin
- Aktuelle Ausgabe als Einzelheft
- Versand innerhalb Deutschlands
- 3,- Euro + 1,45 Euro Versand

Abonnement:

- Indien Aktuell Magazin
- Vier Ausgaben (Abo für ein Jahr)
- Versand innerhalb Deutschlands
- **10,20 Euro + 4 x 1,45 Euro Versand**

