

# insight

asia pacific

## Hidden Champions – Strategies of Success



# THE HAMBURG SUMMIT

China meets Europe

NEW DATE!

Hamburg, November 23 and 24, 2016  
www.hamburg-summit.com



To receive an invitation please visit:  
[www.hamburg-summit.com/contact](http://www.hamburg-summit.com/contact)

## THE HAMBURG SUMMIT: CHINA MEETS EUROPE 2016

The seventh „Hamburg Summit: China meets Europe“ will be held at the Hamburg Chamber of Commerce on November 23 and 24, 2016. It is the most important Sino-European business conference and will be attended by top-ranking representatives from business, politics and academia. For successful business between China and Europe: Be part of the „Hamburg Summit: China meets Europe“!

### ORGANISER



### CO-HOSTS



### PLATINUM SPONSOR



### GOLD SPONSORS

### SUPPORTERS

Airbus, BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, CAISSA Touristic (Group) AG, Carlsberg Germany, EY, HASPA Hamburger Sparkasse AG, Hotel Atlantic Kempinski Hamburg, Kontrapunkt, Lufthansa Group, Otto Group, Reederei F. Laeisz GmbH, SLM Solutions Group AG, TÜV NORD GROUP

### PARTNERS

AHK Greater China, Chinese Chamber of Commerce in Germany, EUROCHAMBRES, European Union Chamber of Commerce in China, Friends of Europe, Germany Trade & Invest (GTAI), GIGA Institute of Asian Studies (IAS), Mercator Institute for China Studies (MERICS), OAV - German Asia-Pacific Business Association

Ausgabe 3 - Oktober 2016

## Inhalt



Köpfe 4

### Schwerpunktthema

**Hidden Champions** 6-13

Hintergrund  
**The German Mittelstand in Globalia** 6  
The renowned expert Prof. Hermann Simon analyses the fascinating strategies of Hidden Champions.

Praxis  
**Zutrittslösungen für Asiens Super-Bauten** 10  
Wie man erfolgreich zu einem Hidden Champion wird, präsentiert dormakaba am eigenen Unternehmensbeispiel.

Praxis  
**Asiens Rolle in der Globalisierungsstrategie des Automobilzulieferers Leoni** 12  
Christian Zürnstein stellt die Erfolgsstrategie der LEONI AG in Asien vor und zeigt ihren Weg zum Hidden Champion.

OAV im Bild  
**6. OAV Young Leaders Jahreskonferenz bei der Porsche AG** 14

Interview  
**„Das asiatische Wachstum gemeinsam auf einen nachhaltigen Pfad führen“** 16  
Der OAV-Vorsitzende Hans-Georg Frey und der Bundesminister für Wirtschaft und Energie Sigmar Gabriel im Gespräch über die Megatrends in Asien.

Hintergrund  
**Time running out for Modi's "Make in India"?** 22  
Dr. Wolfgang-Peter Zingel, South Asia Institute of Heidelberg University, analyses the developments of the domestic policy two years after Modi's inauguration.

Hintergrund  
**What the UK's exit from the EU means for Asian integration** 24  
A reprint published by Nikkei Asian Review

Praxis  
**Indien: ESGE und sequa fördern nachhaltige Textilproduktion** 26  
Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung stellt ihr Förderprogramm für Unternehmen vor.

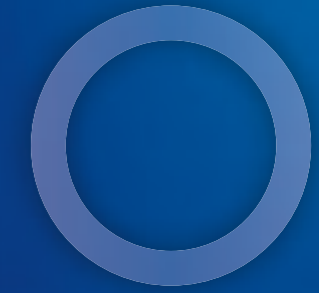
Service  
**Das Netzwerk der deutschen Asienwirtschaft** 28  
Wir begrüßen die neuen Mitgliedsunternehmen im OAV-Netzwerk.

Mit dem steilen Aufstieg lokaler Unternehmen nimmt der Konkurrenzdruck in Asien stetig zu. In der Folge werden Attribute wie Flexibilität, Innovationskompetenz und Kundennähe für den Markterfolg immer essentieller. Oft sind es gerade mittlere Unternehmen, die über diese Vorzüge im besonderen Maße verfügen. Eine Spezialform sind die faszinierenden „Hidden Champions“, die in ihrer jeweiligen Sparte über einen großen Know-how-Vorsprung verfügen, der sie zu hochgeschätzten Weltmarktführern macht. Meist führen diese Firmen – unter ihnen auch viele OAV-Mitglieder – ihre Geschäfte sehr geräuschlos, so dass über ihre Branche hinaus kaum etwas über ihre bemerkenswerten Leistungen bekannt wird. Deshalb und weil andere einiges von ihnen lernen können, stellen wir neben einem Überblicksartikel zwei dieser Unternehmen mit ausgeprägtem Asien-Engagement vor. Als weiteres Highlight finden Sie im Heft ein Interview, in dem Bundesminister Gabriel und ich anlässlich der Asien-Pazifik-Konferenz Anfang November in Hongkong über die relevanten Trends in den Teilregionen Asiens sprechen. Abgerundet wird diese IAP-Ausgabe durch eine Einschätzung der bisherigen Reformbilanz des mit hohen Erwartungen gestarteten indischen Premiers Narendra Modi und wie üblich mit einem Überblick der vielfältigen Aktivitäten unseres Vereins.

*H. G. Frey*

# Neue Botschafter in der Region Asien-Pazifik

Begrüßen Sie mit uns die neuen Gesichter der Bundesrepublik Deutschland in der Region Asien-Pazifik. Der Botschafterin sowie den Botschaftern wünschen wir alles Gute und viel Erfolg! Wir freuen uns auf die weitere enge Zusammenarbeit.



Köpfe



## Gerhard Thiedemann

Gerhard Thiedemann übernahm im Juli 2016 die Leitung der Botschaft Wellington. Er ist dem OAV seit langen Jahren verbunden.

Der Jurist übernahm nun seinen fünften Posten im

asiatisch-pazifischen Raum. Nach Engagements in Dhaka/Bangladesh als auch in Tokio/Japan war er von 2010 bis 2013 Botschafter in Pjöngjang/Nordkorea und die letzten drei Jahre in Ulaanbataar/Mongolei. Vom Land des ewig blauen Himmels führt seine Mission nun nach Aotearoa, dem Land der langen weißen Wolke. Die Zuständigkeit der deutschen Botschaft in Neuseeland erstreckt sich zugleich auf einen Teil des Südpazifik, die Inselstaaten Fidschi, Kiribati, Samoa, Tonga, Tuvalu sowie einige völkerrechtliche Sondergebiete: die Cook-Inseln, die Atolle Niue, Tokelau und schließlich die kleine britische Insel-Kolonie Pitcairn, bekannt aus der Geschichte der „Meuterei auf der Bounty“. „In Hamburg beheimatet, dem traditionellen deutschen Tor zur Welt, bin ich mit Hafen, Schiffen und Seehandel seit Kindesbeinen vertraut. Bei meinem diplomatischen Einsatz trete ich immer aktiv für die Außenhandelsförderung ein und freue mich über den vielfältigen Austausch mit Neuseeland auf der ganzen Bandbreite von Wirtschaft und Politik bis zu Wissenschaft und Kultur. Mögen 18.000 km Entfernung zwischen beiden Staaten auch erheblich sein, so ist das substanzielle Interesse zum gegenseitigen Nutzen umso beeindruckender. Allein 13.500 junge Deutsche kamen 2015 im Rahmen des Work & Travel Programms nach Neuseeland. Ich werde mich anstrengen, die bilaterale Verbindung noch weiter zu intensivieren.“

## Stefan Duppel

Stefan Duppel begann seine Diplomatenlaufbahn im Auswärtigen Amt 1993 als Referent für Wirtschaftsbeziehungen zu Osteuropa und war danach unter anderem in der Abteilung für Kultur und Kommunikation als persönlicher Referent des Beauftragten für Menschenrechte und Humanitäre Hilfe der Bundesregierung sowie als Büroleiter im Bundespräsidialamt tätig. Außerdem arbeitete er an den Botschaften Madrid, Buenos Aires sowie als Gesandter und Leiter der Wirtschaftsabteilung der Botschaft Bangkok.

Seit Juli 2016 ist Stefan Duppel deutscher Botschafter in Ulaanbataar: „Mit der Mongolei, diesem großen kleinen Land, einer demokratischen Insel zwischen großen Nachbarn, rohstoffreich und geostrategisch wichtig, verbindet Deutschland ein historisch gewachsenes, ungewöhnlich dichtes Beziehungsgeflecht – politisch, wirtschaftlich und kulturell. Der OAV ist eine wichtige Säule dieser Verbindung und trägt entscheidend dazu bei, das wirtschaftliche Potential der Beziehungen zu entwickeln.“



## Stephan Auer

Stephan Auer ist seit Anfang September deutscher Botschafter in Seoul. Er begann seine Laufbahn im Abrüstungs- und Rüstungskontrollreferat und danach im Sicherheitspolitischen Grundsatzreferat des Auswärtigen Amtes. Auslandsverwendungen führten ihn an die Botschaften London, Riad und Rom. Nach Verwendung als Leiter der EU-Koordinierungsgruppe des Auswärtigen Amtes diente er als Beauftragter für Globalisierung, Energie- und Klimapolitik in der Wirtschaftsabteilung des Auswärtigen Amtes. Von 2013 bis Sommer 2016 wechselte er als Direktor für Menschenrechte, Globale und Multilaterale Angelegenheiten in den Europäischen Auswärtigen Dienst der EU. Stephan Auer zu seiner neuen Aufgabe: „Die Republik Korea hat in den vergangenen Jahrzehnten eine beeindruckende wirtschaftliche, politische und soziale Entwicklung von einem Entwicklungs- zu einem G20-Mitgliedsland vollzogen. Sie ist heute einer der wichtigsten Wirtschaftspartner Deutschlands in Asien. Unsere beiden Länder sehen sich als Hochtechnologie- und Industrieländer mit schnell alternder Bevölkerung ähnlichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen gegenüber. Im gemeinsamen Bewältigen dieser Herausforderungen sehe ich enormes Potenzial für eine weitere Vertiefung unserer engen bilateralen Beziehungen.“



## Jörn Rohde

Jörn Rohde ist seit Juli 2016 deutscher Botschafter in Sri Lanka und den Malediven. Zuvor leitete er seit 2013 das Generalkonsulat Bangalore und von 2009 bis 2013 das Ostasienreferat im Auswärtigen Amt. In den 1990er Jahren war er an den Vertretungen in Jakarta, Brüssel/EU-KOM und am Generalkonsulat Osaka sowie in der Europaabteilung des Auswärtigen Amtes tätig. Von 2001 bis 2006 war Herr Rohde außenpolitischer Berater beim Bundestag sowie anschließend stellvertretender Leiter des Parlaments- und Kabinettsreferates in Berlin, bevor er von 2006 bis 2009 als stellvertretender Botschafter an der Botschaft Ottawa wirkte.

Sri Lanka ist Teil der globalen Wachstumsregion Asien und das ist für die exportorientierte deutsche Wirtschaft „the place to be“. Bei meinen vielen Einsätzen in Asien war und ist der OAV für mich als Stimme der deutschen Asienwirtschaft ein geschätzter Partner, mit dem ich seit Jahren exzellent zusammenarbeite. Deutschland unterstützt weiterhin engagiert den Weg Sri Lankas bei der Festigung der demokratischen Institutionen und der wirtschaftlichen Modernisierung. Ende Juni hat Sri Lanka den Antrag auf Wiedergewährung der EU-Handelspräferenzen GSP+ gestellt. Ich möchte während meiner Tätigkeit in Sri Lanka das Augenmerk der deutsch-sri-lankischen Beziehungen neben den etablierten Wachstumsbereichen Textil-, Leder- und Tourismuswirtschaft auch auf neue dynamische Bereiche wie Informations- und Telekommunikationstechnik oder Zukunftsprojekte wie Megapolis lenken, wo wir bewährte deutsche Smart City Lösungen anbieten können.



## Dr. Anna Prinz

Dr. Anna Prinz ist seit Juli 2016 deutsche Botschafterin in Australien. „Australien liegt auf der Wachstumsseite des Globus: Als zwölftgrößte Wirtschaftsnation, reich an Rohstoffreserven, führend in wichtigen Forschungsfeldern der Medizin und Digitalisierung, und im akademischen Ranking international an fünfter Stelle ist Australien für uns ein wichtiger Partner im Bereich Innovation.“

Dr. Prinz ist in Politik promoviert und hat einen MPA (Harvard) in Öffentlicher Verwaltung. Seit 1986 ist sie im diplomatischen Dienst; in Asien zuletzt als Ständige Vertreterin in Tokio, davor in Jakarta und Colombo. Außerdem war sie in Bonn, Berlin, Bukarest und zuletzt als Botschafterin in Slowenien tätig. Schwerpunkte ihrer Tätigkeit in Australien sind die deutsch-australische Beratergruppe zur Vertiefung der Beziehungen, die Ausweitung des Sicherheitsdialogs und die Kooperation in Feldern zukünftiger Herausforderungen (Digitalisierung, Industrie 4.0, Start-ups, technologischer Wandel, Energiewende und Forschungskooperation).



# The German Mittelstand in Globalia

Globalia is what I call the globalized world of the future. What will Globalia look like in 2030? We will see a two-split world with the US leading in terms of GDP, closely followed by China and the EU. China will contribute the biggest growth, whereas all other individual countries will have much smaller economies and less GDP growth.

On a global scale there are few saturated markets. Globalia holds practically unlimited growth potentials for companies worldwide, especially for international trade. Global per capita exports were close to zero in 1900, and rose to \$437 in 1980. In the following 20 years global per capita exports more than doubled, since 2000 they again almost tripled to \$2,904 in 2015.

This “explosion” has taken place in spite of a rapidly growing global population. In 1900 the world’s population was 1.6 billion, today we are 7.3 billion. In absolute terms global exports today are about 2.000 times larger than in 1900. Global trade will most likely continue to grow faster than national GDPs. Each company participating in this accelerating globalization can profit enormously.

How do individual countries fare in Globalia? Comparing the per capita exports for a selected group of large countries over a ten-year period (2006–2015), the differences are striking. Germany is an extreme outlier with double the per capita exports (\$166,475) of other large European countries such as France (\$83,606). China (\$12,637) and India (\$1,888) still have very low per capita exports, which I interpret as an indicator for huge growth potentials. What makes certain countries strong in exports? Can the current export weakness of a country be interpreted as a potential to increase exports, generate growth and create jobs? Can exports become a growth area for emerging countries with low per capita exports, such as India and other Asian countries? The case of China certainly suggests this.

**Export performance and company size**  
Most people assume that export performance depends on the prevalence of

large corporations. Is there also a role of small and mid-sized companies in exports?

Whilst for most countries there is indeed a strong correlation between the number of large firms and exports, there are two exceptions, China and Germany. Exactly these two outliers are the leading export nations. What distinguishes them from other countries? It is the share of exports contributed by mid-sized firms. 68% of Chinese exports come from companies with less than 2.000 employees. In Germany the Mittelstand contributes about 70% to exports.

## Global trade grows faster

This suggests that in order to achieve exceptional export performance a country needs both large corporations and a broad foundation of small and mid-sized exporters. For most emerging countries it seems a vain hope to develop a significant number of Fortune Global 500 firms. In the 1980s Malaysia set out to become a force in the global auto market and founded a company called Proton. Although this car manufacturer started with high ambitions, Proton has remained a regional competitor with negligible global weight. Another Malaysian company, Top Glove, has become the world’s market leader for rubber gloves by taking advantage of the country’s natural rubber resources. Emerging countries seem well advised to build their economic future primarily on small and mid-sized firms. This will allow them to get a fairer share of the growing global economy. Modern global communication

and transport infrastructures enable small and mid-sized firms to do business on a worldwide scale.

### What are Hidden Champions?

A Hidden Champion is a company which is one of the top three in its global market, has less than \$5 billion in revenue, and is little known in the public. A revenue of \$5 billion may seem large, but it is less than one fourth of the revenue of the smallest Fortune Global 500 company.

The explanation of Germany’s export success lies in its Hidden Champions. With a number of 1,307 in total, Germany has more mid-sized world market leaders than any other country, followed by the USA with 366 and Japan with 220. But there are Hidden Champions all over the world. My experience is that their cultures and strategies are remarkably similar.

### The strategies of Hidden Champions

The key question is: What can companies and politicians learn from the Hidden Champions? What are they doing differently from large corporations? The answer: Almost everything! I will present seven lessons which can benefit both large and small companies, especially in emerging countries.

#### 1. Very ambitious targets

The Hidden Champions set very ambitious goals related to market leadership and growth. The goal of Chemetall is “the worldwide technology and marketing leadership“. Chemetall is a global leader in special metals such as cesium. 3B Scientific, a small company and world leader in anatomical teaching aids, aims “to become and stay number 1 in the world“. But leadership goes further, as is expressed by Sick, a global leader in

sensor technology: “We lead by anticipating our customers’ expectations. Leadership means becoming the benchmark for others.” Rosen Group, the global leader in pipeline inspection systems, states: “We want to create ultimate value for our customers as the world’s undisputed leading supplier. It is our objective to be the world’s most competitive provider.

**Lesson 1:** Success always begins with ambitious goals. The Hidden Champions go for growth and market leadership. This is the fuel that drives them forward.

#### 2. Focus and depth

“We always had one customer and will only have one customer in the future: the pharmaceutical industry. We only do one thing, but we do it right”, says Uhlmann, the world leader in packaging systems for the pharmaceutical industry.

Closely connected to focus is a deep value chain. An example is Wanzl, world leader in shopping and airport baggage carts: “We produce all parts by ourselves, based on the quality standards we define.” The fact that carts at airports all over the world are made by Wanzl shows that airport operators are willing to pay high prices for superior quality. Most Asian airports have carts from Wanzl. Since they make everything by themselves Wanzl has total quality control.

To achieve superiority in the end product, the Hidden Champions entrench several steps deeper in the value chain to create unique processes, technologies and components. Uniqueness and superiority can only be created internally. The Hidden Champions are extremely hesitant to outsource core competencies.

**Lesson 2:** Only focus and depth lead to world class. The Hidden Champions focus on narrow markets and are deep rather than broad. They tend to do most things by themselves.

#### 3. Globalization

Focus makes a market small. But how do Hidden Champions manage to extend the market? By globalizing! They combine their specialization in product and know-how with global selling and marketing. As discussed, there are hardly any growth limits if you go out to Globalia. But customers are not coming to you. Kärcher, the global leader in high pressure water cleaners, took its first steps towards globalization in the 70s and has 100 subsidiaries in 60 countries today.

But to reach its goal of being present in all 206 countries of the world, Kärcher still must enter more than 100 markets. Similarly to Kärcher, the Hidden Champions globalize by establishing own subsidiaries in all important markets around the globe. They build direct customer relationships instead of delegating their customer relations to intermediaries, agents or importers.

**Lesson 3:** Hidden Champions combine specialization in product and know-how with global selling and marketing. Globalization is the growth booster for them. They serve the target markets through their own subsidiaries and heavily invest into future markets.

#### 4. Innovation

One does not become world market leader by imitation, but by innovation. Innovation starts with research and development. R&D spending of the Hidden Champions is twice as high as in an average industrial company. Even more important is the output. Hidden Champions have five times the number of patents per thousand employees than large corporations (31 vs. 6 patents). And one Hidden Champion patent costs only one-fifth of the patent of a large corporation. What is the driving force

## Hintergrund



Prof. Hermann Simon is founder and chairman of Simon-Kucher & Partners

of innovation? Market, technology or both? 65% of the Hidden Champions consider these two forces as well-integrated whereas only 19% of the large companies do so.

**Lesson 4:** The Hidden Champions are in a phase of massive innovation. The effectiveness of their R&D activities beats that of large companies by a factor of 5. Their innovations are both market- and technology-driven.

#### 5. Closeness-to-customer and competitive advantages

The biggest strength of the Hidden Champions is, however, not technology but closeness-to-customer. This is a natural advantage of smaller and mid-sized companies. An average of 38% of their employees have regular customer contact compared to only 8% in large corporations.

The strategies of the Hidden Champions are value-driven, not price-driven. They usually command a price premium of 10 to 15% over the average market price, which shows how price and value are related. Another outstanding competitive advantage of the Hidden Champions is product quality.

**Lesson 5:** Closeness to customer is the greatest strength of the Hidden Champions. Their strategies are value-oriented, not price-oriented. They hold strong competitive positions.

#### 6. Loyalty and highly-qualified employees

The Hidden Champions have “more work than heads”, highly qualified employees and low turnover. They invest 50% more into vocational training than the average German company. The share of university graduates has more than doubled, from 8.5% of the workforce ten years ago to roughly 20%

today. Competitiveness in Globalia is more and more about qualification. The Hidden Champions have extremely low turnover rates: only 2.7% annually as compared to the average for Germany of 7.3%.

**Lesson 6:** Hidden Champions have “more work than heads” and high performance cultures. Employee qualification is top. Turnover and sickness rates are extremely low.

### “more work than heads”

#### 7. Strong leadership

The ultimate explanation for the unusual success of the Hidden Champions lies in their leaders. They are characterized by a very strong identity of person and mission. Their leadership is ambivalent. There is no discussion regarding the company's principles and values, but the employees enjoy great latitude and flexibility in the details of carrying out a job. The Hidden Champions have more women in top positions and very high continuity of the CEOs. The average CEO tenure is 20 years.

**Lesson 7:** The secret of the Hidden Champions' success lies in their leaders. They are characterized by total identification with their mission. Their leadership is authoritarian in the principles, but flexible in the details. Continuity is very high. Young CEOs and women play a more important role than in large companies.

**Résumé of the key lessons**  
The core is a strong leadership with

ambitious goals. The inner strengths are depth, high performance employees, and continuous innovation. The outer circle comprises focus on a narrow market, closeness-to-customer, clear competitive advantages, and all that with a global orientation. Hidden Champions go their own ways towards Globalia, more decisively and successfully than ever. They do most things differently from the teachings of modern management fads. They are role models of strategy and leadership in Globalia.

#### Lessons for emerging countries

Emerging countries would be well advised to pin their hopes on numerous internationally competitive mid-sized companies rather than on a few giant corporations. The Hidden Champions can be strategic role models for these countries.

There are Hidden Champions from emerging countries which have even beaten former market leaders from Germany. In 2009, the Chinese construction machinery maker Sany took over Putzmeister from Germany as the global leader in concrete pumps. In 2012, it acquired Putzmeister.

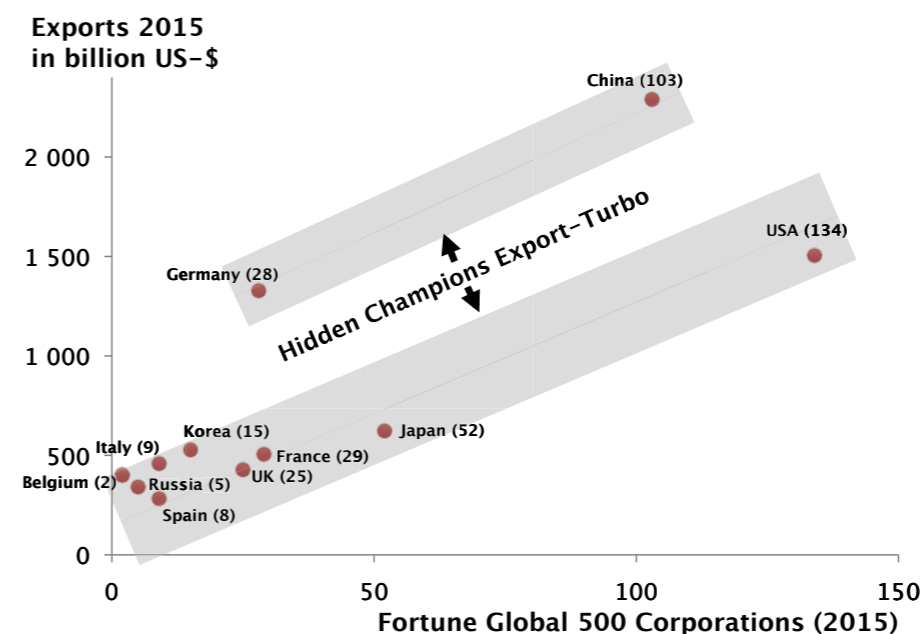
In what sectors are the chances of Hidden Champions from emerging countries most promising? The clear answer: in sectors where the country has competitive advantages. Often these are natural resources, such as citrus fruits in the case of Brazil or jute in Bangladesh. But advantages can also result from traditions and skills. Emerging countries and their companies should not limit themselves to producing and exporting primary goods. Rather they should process these goods and sell the semi-finished or finished products at higher prices. Hidden

Champions like Cutrale in Brazil and Top Glove in Malaysia prove that this is a path towards success. Countries such as Taiwan or Korea have gone through this process and succeeded. Starting very poor not so long ago, they have now attained leading global positions in numerous markets.

Individual entrepreneurs in emerging countries can learn from the Hidden Champions. One aspect is specialization. Often successful entrepreneurs in emerging countries are tempted to diversify because of numerous growth opportunities in their home markets. This pattern applies right up to the highest size category, so that extremely broad-based conglomerates are typical (such as Koc and Sabanci in Turkey or Samsung and Hyundai in Korea). Instead, SMEs should stay focused and concentrate on conquering a leading market position in

their country and region, as only focus leads to world class. A very important point is global presence. Most SMEs prefer to sell via distributors and consequently do not have direct customer access. The Hidden Champions, however, establish their own sales subsidiaries, which bring them closer to customers, help them build customer loyalty and provide them with feedback for innovations. The mental internationalization of employees is critical. In foreign markets you need people who speak the customers' language.

Income inequality is one of the biggest challenges of mankind. Strong small and mid-sized companies are an effective way to create a more even income distribution. Therefore, all countries should strive to foster a strong mid-sized sector of Hidden Champions.



# Zutrittslösungen für Asiens Super-Bauten

Flughafen Singapur oder Shanghai Tower – nur zwei von zahlreichen Großprojekten in Asien, bei denen die Produkte von dormakaba mittendrin sind. Die Lösungen von der digitalen Zutrittskontrolle bis zur Ganzglaswand sind gefragt in Fernost, auch dank fast 40 Jahren Präsenz vor Ort.

Johannes Paul II. wird Papst, Sigmund Jähn fliegt ins All und der 1. FC Köln holt die deutsche Fußballmeisterschaft. Alte Kamellen? Gewiss. Wer sich daran lebhaft erinnern kann, dürfte heute um die 50 oder älter sein, denn wir schreiben das Jahr 1978. Für Dorma markiert es den Sprung aus Ennepetal in die Ferne. Das Kronenlogo auf Türschließen und Türdrückern (vulgo „Klinken“) sollte künftig auch in Asien Architekten überzeugen: Die Nordrhein-Westfalen legen den Grundstein für ein Werk in Singapur. Ein Standort in Fernost ist damals keineswegs selbstverständlich – E-Mails sind noch unbekannt, Faxgeräte stellen die neueste Innovation in der Telekommunikation dar ... Überdies hatte sich Singapur gerade einmal 13 Jahre zuvor von Großbritanniens Kolonialherrschaft gelöst. Trotzdem zog Dorma rasch eine komplette Produktion hoch: Das Werk Singapur glänzte mit einer Million Türschließen aus eigener Fertigung – Tendenz steigend, derzeit liegt man konstant bei über zwei Millionen Stück. Auch jenseits der Produktionszahlen zeigt sich, wie viel Weitblick im Standort Singapur lag. Heute notiert das Auswärtige Amt, der Stadtstaat verfüge „über eine hoch industrialisierte und erfolgreiche Marktwirtschaft, die sich durch Weltoffenheit, weitgehende Korruptionsfreiheit und internationale Vernetzung auszeichnet“. Die Republik sei „auf dem Wege zu einer wissensbasierten Volkswirtschaft und einem Hochtechnologie-Standort“. Und Dorma hat sich genauso weiterentwickelt: Um in derart dynamischen Märkten noch schlagkräftiger agieren zu können, hat man sich im vergangenen Jahr mit der börsennotierten Kaba Gruppe zu dormakaba zusammengeschlossen. Eine Vereinigung auf Augenhöhe:

Dorma schrieb 2013 über eine Milliarde Euro Umsatz, Kaba notierte 2014 mehr als eine Milliarde Schweizer Franken. „Die Historie unserer Unternehmen zeigt parallele Entwicklungen, die sich nahtlos zusammenfügen und ergänzen“, ist dormakaba überzeugt. Ein Credo, das auch für das Engagement in der Asien-Pazifik-Region gilt, denn Kaba zeigte dort ebenfalls früh Flagge und ging Anfang der 1980er Jahre nach Japan.

## „Eine Vereinigung auf Augenhöhe“

Das Portfolio von dormakaba ist heute größer denn je, weltweit arbeiten rund 16.000 Mitarbeiter an Lösungen rund um das Thema „Zutritt zu Gebäuden und Räumen“. Die Herausforderung: Denen, die hineindürfen, das Leben so angenehm wie möglich gestalten, aber all jenen, die draußen bleiben sollen, einen Riegel verschieben. Das Sortiment reicht vom mechanischen Zylinder und Türschließer, über das Self-Boarding-Gate am Flughafen bis zur flexiblen Glaswand. Eine entscheidende Rolle



spielt nach wie vor der Türschließer, schließlich bildet das automatische Schließen die Basis für Sicherheit, Brandschutz und Energieeffizienz. Speziell das Einsparen von Ressourcen ist bei Neubauten in Asien inzwischen ein großes Thema, Umweltschutz ist kein Selbstzweck mehr, sondern bedeutet, Kosten zu senken und Prestige zu steigern. So haben die Architekten des Shanghai Tower die CO2-Bilanz ihres Neubaus besonders im Auge behalten. Im vergangenen Jahr eröffnet, streckt sich das Gebäude über 600 m in die Höhe – das zweithöchste Gebäude der Welt und ein neues Markenzeichen für Shanghais Skyline. Die Macher der Shanghai Towers entschieden sich an 53 Stellen für Drehtüren von dormakaba. „Da sie besser isolieren als jede andere Art von Tür, wird die Klimaanlage entlastet“, erklären die Spezialisten des Herstellers. Bei diesem Projekt bewies sich zudem, wie wichtig eine lokale Präsenz ist, aller Globalisierung zum Trotz: Das Zeitfenster zum Einbau der Drehtüren war winzig, die Logistik hoch komplex, weil jedes Bauteil eine gigantische Höhe erklimmen musste. Mit einem Werk in rund 100 km Entfernung konnte dormakaba besonders schnell auf die Entwicklungen auf der Baustelle

reagieren. Der Shanghai-Tower belegt, wie viel Leben in der Asien-Pazifik-Region steckt, selbst wenn Chinas Wachstum sich verlangsamt hat. Zwar führt die Abkühlung dazu, dass der Kostendruck bei Neubauten in Asien weiter zunimmt und mancher auf besonders günstige lokale Produkte schießt, vielfach kann sich das Qualitätsversprechen von dormakaba jedoch durchsetzen. So finden sich in Bangkoks neuer Universitätsklinik über 600 Türdrücker aus der „Pure“-Serie des Unternehmens. Und das neue Messegelände in Thailands Hauptstadt mochte nicht auf verschiebbare Wände („Variflex“) der Marke Dorma Hüppe, die zu dormakaba gehört, verzichten.

## Qualität setzt sich durch

In Malaysia – einem noch recht jungen Standort von dormakaba – setzen zwei luxuriöse Wohnprojekte auf „smart access“ von dormakaba: Die Hochglanz-Modelle kommen statt herkömmlicher Türschlösser und -drücker zum Einsatz; sie passen perfekt zu den edlen Apartments und ersparen den Eigentümern den Schlüssel, Zugang gibt es per Fingerabdruck oder RFID-Chipkarte. Die Asien-Pazifik-Region bewährt sich für dormakaba damit als Absatzmarkt und Produktionsstätte gleichermaßen. In Australien dominiert man das Geschäft mit Schiebe-, Schwing- und Drehtüren; in Singapur produziert das Unternehmen besonders kosteneffizient. Dabei geht es keineswegs nur um günstige Arbeitskräfte. dormakaba setzt in Singapur auf die Prinzipien einer rundum effizienten

Produktion („lean production“), das Unternehmen legt Wert auf langjährige Arbeitsverhältnisse – und die Angestellten bleiben gern, im Schnitt sind sie schon zehn Jahre Teil von dormakaba in Singapur. Sie fertigen mehr als die Hälfte aller Türschließer, die das Unternehmen global verkauft. Besonders innovativ zeigt sich der älteste dormakaba Standort in Asien, wenn es um die Weiterentwicklung des Geschäfts geht: Wie in vielen anderen Märkten läuft das Paket aus „Produkt plus Dienstleistung“ dem reinen Hardware-Verkauf den Rang ab. Vor allem in sensiblen Bereichen ist Service gefragt denn je: Mit 1.700 Betten ist das „Singapore General Hospital“ die wichtigste Klinik des Landes. Es handelt sich um eine „Level I Trauma Center“, übersetzt aus dem Mediziner-Jargon heißt das, die Ärzte können hier selbst schwerste Notfälle versorgen. Nicht auszudenken, wenn dann eine der 500 Automattüren des Krankenhauses ausfiel. Deshalb hat sich das Hospital entschieden, die Profis von dormakaba für die nächsten drei Jahre mit dem Service zu beauftragen. Damit liegt dormakaba Singapur voll auf der Unternehmenslinie. „Wir wollen unseren Kunden jederzeit das gute Gefühl geben, einen verlässlichen Partner an der Seite zu wissen“, heißt es aus der Zentrale. Als weltweite Nummer drei für Zutritts- und Sicherheitslösungen blickt dormakaba optimistisch Richtung Fernost. „Immer mehr Menschen verlangen nach besonderer Sicherheit für sich und ihr Eigentum, außerdem hält der Trend zu Mega-Citys an“, konstatiert ein Unternehmenssprecher der dormakaba Gruppe. „Für beide Fälle bildet der asiatische Raum mit seiner wachsenden Mittelschicht und dem Boom der Metropolen einen idealen Markt.“

## Praxis

dormakaba

### Die neue dormakaba Gruppe

- > Top-3-Position im weltweiten Markt für Sicherheit und Zutrittslösungen für Gebäude und Räume
- > Umsatz von über 2 Milliarden Schweizer Franken jährlich
- > Etablierte Firmengruppe mit über 150 Jahren Erfahrung
- > Rund 16.000 Mitarbeiter weltweit
- > Hauptsitz in Rümlang bei Zürich
- > Niederlassungen und Produktionsstätten in mehr als 50 Ländern
- > Lokale Partner vor Ort in über 130 Ländern

[www.dormakaba.com](http://www.dormakaba.com)

# Asiens Rolle in der Globalisierungsstrategie des Automobilzulieferers LEONI

Mehr als 44 Millionen produzierte Pkw und leichte Nutzfahrzeuge in Asien machen beim weltweit tätigen Kabel- und Bordnetzhersteller Leoni gut die Hälfte der gefertigten Fahrzeuge in diesem Bereich aus. Damit liegt die Region noch vor Amerika und EMEA, welche Europa, Afrika sowie den Mittleren Osten einschließt – der Fokus auf Asien ist ungebrochen.

Rund 4,4 Milliarden Einwohner leben in der Region Asien, was sie zum bevölkerungsreichsten Wirtschaftsraum der Erde macht. Die Region ist jedoch auch reich an Gegensätzen: Von hochentwickelten Volkswirtschaften wie Japan oder Südkorea über große aufstrebende Wirtschaftsmächte wie beispielsweise China und Indien bis hin zu armen Ländern wie Kambodscha oder Myanmar. Gerade in Asien treffen Tradition und Moderne auf engstem Raum aufeinander – sowohl an Grenzen als auch innerhalb der Länder. Während der Lebensstandard auf dem Land häufig sehr niedrig ist, liegen gleichzeitig zwanzig der weltweit 34 Metropolräume mit mehr als zehn Millionen Einwohnern in Asien; sechs davon in China – eine extrem dynamische Entwicklung. Mit diesem rasanten Fortschritt in der Region wächst auch ihre Bedeutung für international agierende Unternehmen wie Leoni.

Neben Draht- und Kabellösungen versorgt das Unternehmen Kunden auf der ganzen Welt mit hochwertigen und leistungsstarken Bordnetz-Systemen.

Den Schritt, sich global aufzustellen, machte es bereits in den 1970er Jahren: Als einer der ersten Bordnetz-Hersteller begann Leoni, Fertigungskapazitäten in Nordafrika aufzubauen. Schlag auf Schlag folgten zahlreiche Werke in Osteuropa, Mittelamerika – und in Asien. Nach der Gründung eines Joint Ventures 1993 in Singapur folgten die ersten Fertigungsstätten in China. Ein rasches Wirtschaftswachstum und das zunehmende Engagement der internationalen Automobilindustrie begünstigten die starke Expansion in den darauffolgenden Jahren.

## „von der Region in die Region“

Heute verfügt der Automobilzulieferer über ein weltweites Produktionsnetzwerk für Bordnetz-Systeme in allen wichtigen Märkten der Erde und investierte mit 30,6 Millionen Euro allein im Jahr 2015

kräftig in die Region. Der Vorteil für den Kunden: Produkte werden in der Regel überall „von der Region in die Region“ geliefert. Dies gilt auch für die Draht- und Kabeldivision des Unternehmens: Die sieben Produktionsstätten in der Region stellen neben Drähten und Litzen auch Standard- und Spezialleitungen sowie Kabelsysteme für verschiedene Branchen her. Dazu zählen nicht nur die Kabel- und Automobilindustrie, sondern auch Anwendungen in der Automatisierungs-, Telekommunikations-, Petrochemie-, Medizin- und Solartechnik. Insgesamt produziert Leoni in China an dreizehn Standorten, in fünf davon für den Bordnetz-Bereich. Hier entstehen Bordnetz-Systeme und Kabelsätze für die Fahrzeug- und Zulieferindustrie. Darüber hinaus fertigt das Unternehmen auch in Indien. In diesen und anderen Ländern, wie etwa in Japan und Südkorea, betreibt der Automobilzulieferer auch Vertriebs- und Entwicklungszentren.

Asien ist ein Musterbeispiel für die jüngsten Globalisierungsaktivitäten – im Jahr 2015 baute Leoni zwei neue Werke auf, konnte wichtige Neukunden

aus der Automobilindustrie wie die koreanische Hyundai Motor Company gewinnen und verzeichnete 820 Millionen Euro Außenumsatz in dieser Region. Eine Entwicklung, die es fortzusetzen gilt. Wachsender Wohlstand und die zunehmende Urbanisierung bieten in jedem Fall vor allem in China und Indien gute Absatzchancen für die Fahrzeugindustrie.

Denn mit 23 Millionen produzierten Fahrzeugen im Jahr ist Asien – trotz anhaltender Schwierigkeiten – der wichtigste Automobilmarkt des Zulieferers. Dreh- und Angelpunkt der regionalen Aktivitäten ist China. Mit der Eröffnung eines neuen Bordnetzwerkes 2015 in nordchinesischen Tieling konnte Leoni auch einen neuen Kunden hinzugewinnen: BMW Brilliance Automotive (BBA), ein Joint Venture von BMW und der China Automotive Holding. Im Januar dieses Jahres startete die Serienproduktion, nur 12 Monate nach den ersten Produktionstests. In Tieling entwickelt und produziert Leoni kundenspezifische Bordnetz-Systeme für mehrere BBA-Fahrzeugmodelle – in diesen sind durchschnittlich bis zu zweieinhalb Kilometer Kabel verbaut. Rund um die Uhr werden hier täglich 900 Bordnetz-Systeme gefertigt. Und das Wichtigste: Genauso wie die anderen Bordnetz-Standorte in China – Shanghai, Jining, Penglai und Langfang – bietet die Lage der Werke kurze Wege zu den jeweiligen Kunden. Und weiteres Wachstum am Standort ist durchaus denkbar.

Ein weiteres Mittel, um seine Marktposition zu stärken, ist, ein Joint Venture einzugehen. Leoni hat in der letzten Zeit bereits zwei Partnerschaften geschlossen: Mit dem Joint Venture mit der chinesischen Beijing Hainachuan Automotive Parts Co Ltd (BHAP), einer Tochtergesellschaft des staatlichen

Unternehmens Beijing Automotive Industry Corporation (BAIC), eröffnet sich der Bordnetz-Hersteller neue Möglichkeiten. Neben neuen Aufträgen ist das Gemeinschaftsunternehmen wesentlicher Baustein, um im Rahmen einer Strategie des profitablen Wachstums das Geschäft in Asien überproportional auszubauen. Bisher werden hier ausschließlich Kabelsätze für Pkw-Baureihen von Beijing Benz Automotive Co Ltd (BBAC) gefertigt, dem Gemeinschaftsunternehmen zwischen der Daimler AG und dessen chinesischem Partner BAIC.

## Markteintritte durch Joint Ventures

Im September dieses Jahres erwarb das Unternehmen außerdem die Mehrheit am Bordnetz-Hersteller Wuhan Hengtong Automotive. Das bedeutet auch: Leoni wird Lieferant des Dongfeng-Konzerns werden, was das künftige Wachstum des Konzerns auf dem asiatischen Markt stärken wird. Das Unternehmen soll Kabelsysteme für Autohersteller vor Ort, insbesondere für den Dongfeng-Konzern, Chinas zweitgrößtem Automobilhersteller, produzieren. Zunächst wird es DPCA, das Joint Venture von Dongfeng und dem französischen Hersteller PSA, beliefern.

Die erfolgreiche Entwicklung zum Global Player bedeutet jedoch keinen Stillstand: Durch den Ausbau internationaler Strukturen, neue Fertigungsstätten und Vertriebsniederlassungen will Leoni seine Aktivitäten in Asien forcieren – um die Chancen, die sich bieten, uneingeschränkt nutzen zu können.



Produktion am Standort Shanghai: Seit 2006 werden hier Bordnetz-Systeme für Pkw- und Nutzfahrzeughersteller entwickelt und produziert.



Etwa 9.000 Mitarbeiter arbeiten in Asien bei Leoni – insgesamt beschäftigt das Unternehmen mehr als 76.000 Mitarbeiter in 32 Ländern.

## Praxis



Christian Zürnstein ist Mitglied des Management Boards der Wiring Systems Division von Leoni und verantwortlich für das Asien-Geschäft.

# 6. OAV Young Leaders Jahreskonferenz bei der Porsche AG

Am 23. September 2016 war es wieder soweit: Der Ostasiatische Verein veranstaltete die 6. OAV Young Leaders Jahreskonferenz – dieses Mal im Porsche Museum in Stuttgart. Dort trafen sich rund 100 asieninteressierte Nachwuchsführungskräfte aus Wirtschaft und Diplomatie zum Erfahrungsaustausch über aktuelle Themen in der Region Asien-Pazifik.



- 1 | Gruppenfoto der OAV Young Leaders mit Sprechern
- 2 | Dr. Oliver Blume, Porsche AG, mit Timo Prekop, OAV (v.l.)
- 3 | Timo Prekop berichtet Neues vom OAV
- 4+5 | OAV Young Leaders beim Netzwerken
- 6 | Timo Prekop gemeinsam mit der philippinischen Botschafterin, I.E. Melita S. Sta. Maria-Thomeczek, und Dr. Oliver Blume, Porsche AG (v.l.)
- 7+8 | Besichtigung des Porsche Museums
- 9 | OAV Young Leaders Ko-Sprecher Rainer Grünauer, TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH + Co. KG, und Dr. Markus Rasner, GvW Graf von Westphalen, moderieren die Mitgliederversammlung (v.l.)
- 10 | Paneldiskussion „Cross-Border Investments – Unternehmen auf dem Einkaufszettel“ mit Dr.-Ing. Mathias Kammüller, TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH + Co. KG; Dr.-Ing. Renate Neumann-Schäfer, Putzmeister Holding GmbH; Peter Köhler, Handelsblatt, und Dirk Nawe, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (v.l.)





# „Das asiatische Wachstum gemeinsam auf einen nachhaltigen Pfad führen“

Der Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel und Hans-Georg Frey, OAV-Vorsitzender und Vorstandsvorsitzender der Jungheinrich AG, sprechen mit uns über Megatrends in Asien, positive Entwicklungen in Indien sowie ASEAN und chinesische Investitionen in Deutschland.

**Herr Bundesminister, Herr Frey, welches sind für Sie die zentralen Zukunftsthemen in Asien und wo sehen Sie in diesem Zusammenhang die größten Potenziale für eine weitere Vertiefung der deutsch-asiatischen Zusammenarbeit?**

**Herr Frey:** Asiens Bedeutung für die Weltwirtschaft ist wichtiger denn je – insbesondere China, Indien und die ASEAN-Staaten werden zunehmend entscheidende Handelspartner europäischer Unternehmen. Die zentrale Herausforderung in großen Teilen Asiens besteht nun darin, das bisherige stürmische Wachstum in nachhaltige und zukunftsfeste Bahnen zu lenken. Dies umfasst ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichermaßen. Hier besteht angesichts von Herausforderungen wie den massiven Umweltbelastungen sowie verschiedenen Infrastrukturproblemen in den Ballungsräumen hoher Handlungsdruck. Wir sehen in unserer Verbandsarbeit, dass intensive Anstrengungen im Hinblick auf innovative und praktikable

Lösungen getätigt werden. Für die deutschen Unternehmen ist dies eine vorteilhafte Entwicklung, da sie mit ihren modernen, effizienten und ressourcensparenden Produkten und Technologien genau diejenigen Güter anbieten, die für diesen weiteren Modernisierungsprozess benötigt werden. Ein weiterer Trend ist die Intensivierung von Forschung und Entwicklung, wobei gezielt versucht wird, aus den westlichen Erfahrungen zu lernen und somit bestimmte Entwicklungsschritte zu überspringen. Asiens Hunger nach Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung wächst zudem stetig. Weitere Anknüpfungspunkte ergeben sich zudem beim Thema demographischer Wandel und den sich wandelnden Konsumgewohnheiten der neuen Mittelschichten. Ein Megatrend wird zudem die Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungsangebote sein.

**Bundesminister Gabriel:** Digitalisierung ist das Zukunftsthema der nächsten Jahre und das nicht nur in Asien, sondern auch weltweit. Die Potenziale sind

## Gemeinsam das digitale Zeitalter begehen

groß, ebenso aber auch die Herausforderungen. Mit der Digitalisierung werden sich die globalen Wertschöpfungsketten ändern. Wenn wir die Umsetzung klug und vorausschauend gestalten, dann können gerade auch Schwellen- und Entwicklungsländer an diesem Prozess teilhaben. In China könnte die Digitalisierung den dringend notwendigen An Schub für strukturellen Wandel geben und das Ziel der chinesischen Regierung nach einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung unterstützen. Das ist aber an einige Voraussetzungen geknüpft. Wir brauchen gemeinsame internationale Normen und Standards (beispielsweise: einheitliche Schnittstellen für digitale Kommunikation), einheitliche oder zumindest miteinander kompatible IT-Sicherheitslösungen und einen klaren

Rechtsrahmen für Unternehmen. Daher haben wir im Rahmen der Plattform Industrie 4.0 wichtige Kooperationsabkommen mit China im Juli 2015 und mit Japan im April 2016 geschlossen. Auch wollen wir im Rahmen unserer anstehenden G20-Präsidentschaft einen Schwerpunkt auf das Thema Digitalisierung setzen.

**Das Wachstum in Asien wird zunehmend durch eine wachsende innerasiatische Nachfrage und den Binnenkonsum in den einzelnen Ländern generiert. Erleben wir gerade einen Bedeutungsverlust der westlichen Industriestaaten?**

**Herr Frey:** So weit würde ich nicht gehen. Die westlichen Industriestaaten werden sowohl angebots- als auch nachfrageseitig noch eine lange Zeit eine zentrale Rolle spielen. Aber allein aufgrund der schieren Größe und der Anzahl der dort lebenden Menschen werden wir in den kommenden Jahren eine stetig wachsende Bedeutung Asiens in der Welt sehen. Die zunehmende globale Verflechtung führt dazu, dass deutsche Unternehmen den innerasiatischen Markt auch zunehmend vor Ort nicht nur mit technologisch führenden, sondern auch mit länderspezifischen Produkten bedienen müssen, um erfolgreich zu sein. Asien wird die wirtschaftliche Entwicklung der kommenden Jahre maßgeblich bestimmen. Europa muss sich besonders fit für die Zukunft machen, um die darin liegenden Chancen zu nutzen.

**Bundesminister Gabriel:** Die Bedeutung der westlichen Industriestaaten gründet nicht allein auf wirtschaftlichen Aspekten, sondern auch auf gemeinsamen politischen Werten und Vorstellungen. Dies ist ein wichtiger Aspekt, um beständige Partnerschaften aufzubauen,

die über rein wirtschaftliche Interessen hinausgehen. Darüber hinaus liegt es aber auch an uns selbst, welche Rolle wir in der Weltwirtschaft künftig spielen werden. Durch kluge Politik, die v.a. Bildung, Forschung und Entwicklung fördert sowie Zukunftsbereiche unterstützt, müssen wir dafür sorgen, dass die deutsche Wirtschaft auch zukünftig global wettbewerbsfähig und technologisch führend bleibt. Aber es ist richtig: Die Staaten in der Region Asien-Pazifik haben zu Beginn des sogenannten „asiatischen Jahrhunderts“ mit enormem Wachstum ökonomische Meilensteine gesetzt. Die Region muss diese Entwicklung fortsetzen und Nachhaltigkeit in der wirtschaftlichen, aber auch der weiteren politischen Entwicklung innerasiatisch und global erreichen.

**Wie nachhaltig ist aus Ihrer Sicht das neue chinesische Wachstumsmodell? Welche Auswirkungen wird das verlangsamte Wachstum auf die deutsche Wirtschaft haben? Und was kann Deutschland tun, um China bei dem angestrebten Strukturwandel zu unterstützen?**

**Herr Frey:** Seit Jahren sind Chinas Wachstumsraten ein vermeintlicher Garant für den Erfolg von Investitionen deutscher und europäischer Unternehmen im Reich der Mitte. Eines war seit jeher klar: Der chinesische Boom kann nicht unendlich andauern. Chinas Wirtschaft musste zwangsläufig in der globalen Realität ankommen. Jetzt, da der Prozess der „neuen Normalität“ sichtbar wird, scheint für manche Kommentatoren das vermeintliche Ende mehr als nah. Wer aber bei einem Wirtschaftswachstum von über 6 % in übertriebenen Pessimismus verfällt, schätzt die Lage unzureichend ein. Die Zahlen sind in Wirklichkeit besser

## Interview



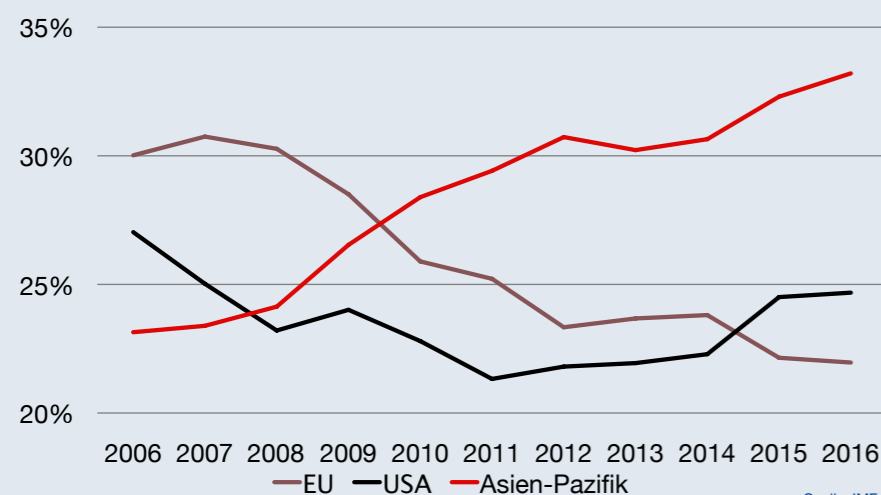
Sigmar Gabriel, Bundesminister für Wirtschaft und Energie



Hans-Georg Frey, OAV-Vorsitzender und Vorsitzender des Vorstandes der Jungheinrich AG



Globale Bedeutung Asiens nimmt zu: Anteil am Welt-BIP



als das relative Wachstum vermuten lässt. Denn obwohl dieses 2015 niedriger ausfiel als in den vergangenen 25 Jahren, wächst Chinas reales absolutes Bruttoinlandsprodukt in ähnlicher Größenordnung wie in den Jahren zuvor. Daran können die deutschen Unternehmen auch weiterhin partizipieren, wobei Entwicklung und Produktion vor Ort in vielen Fällen vorteilhaft sind.

## Deutsch-chinesischer Handel im Wandel

**Bundesminister Gabriel:** Ich teile diesen Standpunkt. Derzeit gehen wir weiter von einer graduellen Wachstumsverlangsamung in China aus und nicht von einer „harten Landung“. Prognosen sind allerdings schwierig. Die chinesische

Politik hat sich hohe Ziele gesetzt, um nachhaltiges Wachstum zu generieren. Andererseits scheint der Reformwille weit weniger stark ausgeprägt zu sein, wenn man sich den aktuellen Fünfjahresplan ansieht. Notwendige Reformen hin zu mehr Markt und Wettbewerb in China werden nicht umgesetzt. Für die deutsche Wirtschaft gilt weiterhin: Die deutsche Wirtschaft ist gut aufgestellt, auch wenn mit dem Wachstumsrückgang in China die deutschen nominalen Exporte nach China in 2015 um 4,0 % gegenüber 2014 gefallen sind. Die deutsche Exportwirtschaft ist auch weiterhin viel stärker auf den europäischen Heimatmarkt fokussiert. 2012 gingen ca. 69,0 % der Exporte nach Europa, 5,6 % nach China. Diese Quote ist 2015 auf ca. 6,0 % gestiegen. Weit mehr Gedanken müssen wir uns aber um das Thema Marktanteile durch industrielle Weiterentwicklung machen. In der Vergangenheit war der Handel mit China

durch starke Komplementarität geprägt. Bei kontinuierlicher Technologisierung in China wird sich der Trend zugunsten eines intraindustriellen Handels verschieben. Daher ist es von besonderer Bedeutung, dass unsere Industrie innovativ bleibt und wir die richtigen Rahmenbedingungen setzen. Gleichzeitig müssen wir darauf drängen, dass China seine Märkte weiter öffnet und die Diskriminierung ausländischer Unternehmen abbaut.

**Indiens Premierminister Narendra Modi ist seit nunmehr zweieinhalb Jahren im Amt. Die anfänglichen Erwartungen an seinen Reformwillen waren hoch. Wie bewerten Sie die zwischenzeitlichen Ergebnisse? Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt? Mit welchen Ansätzen/Initiativen könnten die deutsch-indischen Wirtschaftsbeziehungen forciert werden?**

**Bundesminister Gabriel:** Die Regierung unter Modi hat erste wichtige Impulse für einen beachtlichen wirtschaftlichen Aufschwung gegeben. Dies spiegelt sich auch bei den deutschen Exporten nach Indien im vergangenen Jahr wieder. 2015 gab es ein Plus von 9,6 %. Um nachhaltiges Wachstum zu erreichen, sind jedoch weitere Schritte notwendig, wie vor allem der Abbau von Marktzugangsschranken und nicht-tarifären Handelshemmnissen, gleichberechtigter Zugang für ausländische Unternehmen zum öffentlichen Beschaffungsmarkt sowie eine Marktöffnung für ausländische Investitionen. Diese könnte dann auch den notwendigen Schub geben, um Ausbildungs- und Arbeitsplätze und damit eine Zukunftsperspektive für die junge Bevölkerung zu schaffen. Erste kleinere Fortschritte gibt es auch bereits. So konnten durch den Aufbau des sogenannten Fast Track bürokrati-

sche Hemmnisse für Unternehmen abgebaut werden. Das erleichtert die Ansiedlung deutscher Unternehmen deutlich. Insgesamt müssen aber weitere Reformschritte folgen.

**Herr Frey:** Die von Modi angekündigten Reformen wurden für uns bislang noch nicht ausreichend durchgeführt bzw. befinden sich gerade erst am Anfang der Umsetzung. Mit der Verabschiedung einer einheitlichen Mehrwertsteuer (Goods and Services Tax) ist es Modi Anfang August gelungen, eine wegweisende Reform einzuleiten.

## „Gute Entwicklung nur durch weitere Reformen.“

Auch wenn mit der Einführung der neuen Steuer frühestens im Frühjahr 2017 gerechnet werden kann, ist dies für viele unserer Mitgliedsunternehmen ein wichtiger Schritt nach vorne. Diese Reform war eine zentrale Forderung des OAV. Die Wachstumsraten von über 7 % in den vergangenen zwei Jahren und eine Inflationsrate von nur noch 5 % sind Hinweis für Modis richtige Entscheidungen und wirtschaftspolitischen Impulse. Doch diese gute Entwicklung kann nur mit weiteren Reformen fortgeführt werden.

**Die ASEAN-Region scheint sich als dritte Wachstumsregion in Asien zu etablieren. Zugleich ist die Region von einer großen Vielfalt geprägt. Wie lässt sich mit dieser Vielfalt konstruktiv umgehen? In welchen Bereichen haben Deutschland und seine Unternehmen**

**gute Chancen, an der Dynamik in der Region teilzuhaben?**

**Herr Frey:** Die wachsende Entwicklung der ASEAN-Staaten hin zu attraktiven Wirtschaftsstandorten sehen wir sehr positiv. Sicherlich ist ihre enorme Vielfalt und Unterschiedlichkeit eine Herausforderung für viele Firmen. Aber dies sollte Motivation sein, sich sehr intensiv mit den jeweiligen Ländern und ihren Spezifika zu beschäftigen. Zudem sollte man diese Vielfalt als Chance begreifen, die Stärken der verschiedenen Märkte strategisch zu nutzen. Vorteilhaft ist, dass die ASEAN-Staaten in den relevanten Geschäftsfeldern – Beschaffung, Fertigung, Absatz – interessante Potenziale aufweisen. Hinzu kommt, dass mit der ASEAN Economic Community die regionale Integration ein neues Stadium erreicht hat. Zwar ist man von einem Binnenmarkt noch weit entfernt, aber auch die Europäische Union ist nicht über Nacht zusammengewachsen und die Vorteile wie der gemeinsame Binnenmarkt oder die gemeinsame Währung sind Entwicklungen von Jahrzehnten. Strategisch klug ist es, sich bereits jetzt zu Beginn des fortschreitenden Prozesses in einem passenden ASEAN-Mitgliedsland anzusiedeln und somit frühzeitig vor Ort präsent zu sein. Dies gilt insbesondere für den Marktzugang und relevante Produktionsvorteile vor dem Hintergrund des fortschreitenden Zusammenwachsens.

## ASEAN: „Couragiert die Chancen ergreifen!“

**Bundesminister Gabriel:** Die ASEAN-Region ist für die deutsche Wirtschaft natürlich ein ganz wichtiges Wachstumszentrum. Nach China ist der ASEAN-Raum der zweitgrößte Handelspartner Deutschlands in Asien. Und ich gehe fest davon aus, dass die Region mit dem Start der ASEAN Economic Community noch weiter an Bedeutung gewinnen wird, auch wenn es noch längere Zeit dauern wird, bis hier ein wirklicher Binnenmarkt entsteht. Aber auch in ihrer Heterogenität bietet die Region Chancen für deutsche Unternehmen, zum Beispiel beim Aufbau von Wertschöpfungsketten in der Region. Aus europäischer Perspektive sollte unser Ziel eine stärkere Vernetzung zwischen der EU und den ASEAN-Staaten sein. Dies wäre auch aus strategischer Sicht ein wichtiges Ziel. Nach Einschätzung der OECD hängen in der EU von den ASEAN-Exporten ca. 600.000 Jobs ab.

Während Asien sich handelspolitisch immer stärker vernetzt, herrscht bei den europäischen Projekten beinahe Stillstand. Sind wir überhaupt noch in der Lage, umfassende Handelsabkommen abzuschließen?

**Bundesminister Gabriel:** Nun, hier geht es ja nicht um Quantität, sondern um Qualität. Ich teile den Kurs der EU-Kommission, einen hohen Maßstab bei den Freihandelsabkommen anzusetzen. Am Beispiel Korea zeigt sich, dass sich

dies gelohnt hat. Das Abkommen hat zu Verbesserungen beim gegenseitigen Marktzugang und damit zur Belebung der Handelsbeziehungen entscheidend beigetragen. Ebenso begrüßen wir die erzielten Ergebnisse mit Vietnam und Singapur. Bei den noch andauernden Verhandlungen mit Japan verfolgen wir ein hohes Anspruchsniveau im Sinne der deutschen Industrie. Unser Ziel ist ein Benchmark-Abkommen, das eine umfassende Marktöffnung in Japan durch vollständigen Abbau von Zöllen und parallel dazu der nicht-tarifären Handelshemmnisse sowie die Öffnung der japanischen Beschaffungsmärkte erreicht. Ein weiteres Kernanliegen bleibt für uns auch das Freihandelsabkommen zwischen der EU und Indien. Ich bin überzeugt, dass die Marktöffnung, die ein Freihandelsabkommen mit sich bringen würde, starke Wachstumsimpulse setzen könnte. Es böte großes Potential für beide Seiten, sowohl für die Intensivierung des Handels als auch für mehr Investitionen. Gleiches gilt für die bereits angelaufenen Verhandlungen mit den Philippinen und die künftigen Verhandlungen mit Indonesien.

**Viele Innovationen entstehen heute in Asien. Überdies erscheinen die Asiaten als technologieaffiner und innovationsfreudiger als die Europäer. Wie stellen wir sicher, dass Deutschland auch in Zukunft technologisch mithalten kann? Was bedeutet diese Verschiebung für die Zusammenarbeit mit asiatischen Partnern? Auf welche Weise können deutsche Unternehmen erreichen, dass sie Anschluss an die sich wandelnden Konsumwünsche in Asien halten können?**

**Bundesminister Gabriel:** Bis eine Innovation nicht nur Marktreife erreicht hat, sondern auch dazu geeignet ist

Beschäftigung und Lohn zu sichern, ist es oft ein langer Weg. Gerade im Bereich der Hochtechnologie, aber auch im Bereich Chemie und Pharma reichen Kreativität und Innovationsfreude heute alleine nicht aus, um nachhaltige Innovationen zu schaffen. Vielmehr bedarf es stabiler und guter Rahmenbedingungen für Innovation und Investition. Deutschland hat eine gute Ausgangsbasis dafür: Wir haben ein funktionierendes Rechtssystem und darüber hinaus Förderprogramme, die nah an der Wirtschaft fortentwickelt werden, sei es im Bereich Digitalisierung oder auch im Kontext der Energiewende. Es gibt aber auch eine Vielzahl von weiteren Faktoren: Die Ausbildung in Deutschland spornt von klein auf zu Kreativität und Innovation an. Unsere Unternehmen sind aufgrund der freien Wettbewerbssituation von sich aus interessiert, sich im Markt zukunftsfähig aufzustellen. Sie investieren viel in Forschung und Entwicklung, Aus- und Fortbildung sowie in eine Unternehmenskultur, die Kreativität und Teamdenken fördert.

## „Deutschland wird innovativ und wettbewerbsfähig bleiben“

**Herr Frey:** Die Innovationskraft in Asien ist überwältigend und sicherlich ist man in einigen asiatischen Ländern Deutschland in Feldern wie der Digitalisierung bereits voraus. Tatsächlich müssen wir schauen, dass wir den Anschluss nicht verpassen, und müssen dafür hierzu-

lande die Weichen stellen. Europas Chancen liegen insbesondere in nachhaltigen Zukunftstechnologien und -produkten. Wichtig dafür sind u.a. arbeitspolitische Reformen und steigende Investitionen in Innovation & Forschung. Dies zählt gleichermaßen für das Engagement vor Ort in Asien. Zum einem gilt es, das hohe Potential der vielen jungen, gut ausgebildeten Menschen zu heben, zum anderen auch die Investitionen in Innovation & Forschung vor Ort zu tätigen. Nur wer auch vor Ort entschlossen investiert, nutzt die sich bietenden Chancen klug.

**Im Jahr 2015 haben chinesische Firmen an die 40 deutsche Firmen übernommen. Sollte aus Ihrer Sicht das Engagement ausländischer Unternehmen stärker als bisher reglementiert werden?**

**Herr Frey:** Auch wenn die chinesischen Investitionen in Deutschland deutlich zunehmen, muss man gleichzeitig sehen, dass diese im Vergleich zu den deutschen Akquisitionen in Asien weiterhin verhältnismäßig gering sind. Befürchtungen einer „Aushöhlung“ deutscher Firmen nach Übernahmen durch chinesische Investoren blieben bisher unbegründet. Generell gilt aus der Sicht der Wirtschaft: Wer ein level-playing-field fordert, sollte auch im eigenen Land für die entsprechenden Bedingungen sorgen. Wir gehen fest davon aus, dass im Laufe der Zeit der Marktzugang für deutsche Firmen in China sich weiterhin verbessern wird. Dies muss unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit allerdings auch sein. Die bestehenden Reglementierungen für Investitionen in Deutschland wie in den Bereichen „strategische Infrastruktur“ sowie „öffentliche Sicherheit“ sind m.E. ausreichend.

**Bundesminister Gabriel:** Deutschland ist ein offener Investitionsstandort mit offenen Märkten und freiem Wettbewerb und das soll auch in Zukunft so bleiben. Auf der anderen Seite habe ich als Wirtschaftsminister natürlich ein Interesse daran, dass die gleiche Offenheit, die für ausländische Investoren in Deutschland besteht, auch umgekehrt gegenüber deutschen Unternehmen sichergestellt ist.

Solange China „nur“ als Werkbank der Welt gesehen wurde, konnten sich viele Unternehmen mit den Gegebenheiten arrangieren, weil das überdurchschnittliche Wachstum in China im Gesamtpaket dann doch lukrativ war. Beim derzeitigen technologischen Fortschritt und den sinkenden Wachstumsraten in China werden die restriktiven Rahmenbedingungen jedoch weitaus kritischer gesehen; die Forderungen der deutschen Wirtschaft nach Reziprozität für Investitionen in China werden berechtigterweise lauter.

Die Bundesregierung ist zu diesem Thema kontinuierlich im Gespräch mit der chinesischen Regierung. Wir werben stetig für Marktöffnung und Herstellung eines level-playing-field für ausländische und chinesische Unternehmen in China. Die chinesische Regierung zeigt im aktuellen Fünfjahrplan jedoch wenig Reformwillen. Vor diesem Hintergrund diskutieren wir insbesondere auch Möglichkeiten, wie wir auf dieses Ungleichgewicht reagieren können. Eines kann ich versichern: Die Bundesregierung wird dafür Sorge tragen, dass Deutschland auch in Zukunft ein attraktiver Investitions- und Innovationsstandort bleibt.

# Time running out for Modi's "Make in India"?

When Narendra Modi won a landslide victory in the general elections in May 2014, expectations were high that after decades of undecidedness and stalemate, a strong and market-oriented government would drive through overdue reforms, opening the economy to foreign investment and allowing more competition. Such hopes were disappointed soon. However, he succeeded in introducing the Goods and Services Tax (GST) and creating a market, unobstructed by internal trade restrictions.

In the 2014 general elections to the Lok Sabha, the House of the People or Lower House of Indian Parliament, Narendra Modi and his Bharatiya Janata Party (BJP), often described as Hindu nationalist, had campaigned on a programme of nationalism and development. After more than 30 years of weak coalitions and minority governments, a party finally won a clear majority. Hopes that he would start with a liberal economic agenda, however, were disappointed soon. Changes were less dramatic than hoped for, described as 'symbolic' only, like the disbanding of the once powerful Planning Commission. The common explanation of his unspectacular start was that for his reforms he would need the majority also in the Rajya Sabha, the House of the States or Upper House, where the main opposition, the Indian National Congress (INC) and allies, still have the majority. Modi, thus, had to be careful not to alienate the electorate, before starting his reform programme that – according to him – will need ten years or two legislatures to put into practice.

In the election of New Delhi's State Assembly in February 2015 the BJP was expected to win most seats, if not the majority. Instead, Aam Aadmi, the new party of the 'common man', took 67 out of 70 seats, and the BJP only three. The INC, until then ruling New Delhi, could not win even one seat. There were many explanations for the outcome: elections in India are often anti-incumbent and always very personal. Aam Aadmi had contested the New Delhi elections already in December 2013 and finished second behind the BJP. As the BJP could not muster enough support for a coalition government, an Aam Aadmi minority government was installed, tolerated by the

INC. The new Chief Minister Arvind Kejriwal, however, gave up after six weeks when he saw no chances to realize his programme.

A main stumbling block was the admission of 'multi brand' shops. Foreign direct investment in retail trade was allowed in 2011, but soon the government retracted from its position. The reason is that retail trade in India is characterized by the 'unorganized trade' of millions of small shops and street vendors, reflecting the country's pronounced system of division of labour, often on caste lines. As a result, the highly labour intensive services sector commands an unusual high share of GDP since colonial times. In India, employment in the tertiary (services) sector has always been much higher than in the secondary (industry) sector. Foreigners were allowed to set up 'single brand' shops. They can be found, however, only in few places, like the new shopping malls. 'Multi-brand' supermarkets, retail chains, cash and carry markets and department stores are called 'organized' trade. If admitted, a certain share of local content is required (which explains why IKEA has such a slow start in India). Whereas the BJP is commonly believed to be especially strong among the trading community, Aam Aadmi presented themselves as defender of the 'small people' like the shop keepers and rickshaw drivers. When he realized that he could not drive through his policy, Kejriwal resigned.

The results of the general (national) elections were out in May 2014. Rather than announce the date of the Delhi election quickly, Modi waited. They took place only in February 2015. By that time the new national government had lost momentum. On top of it, Modi missed to announce a popular candidate.

The next state elections took place in Bihar in October/November 2015. A coalition of left leaning parties around the Janata Dal (United) had been ruling since 2005. With a population of over 100 million, Bihar is one of the most populous Indian states, a cradle of Indian civilization. Prosperous at the time of independence, Bihar fell back to become one of the 'sick' (Hindi: bimar) BiMaRU states: Bihar, Madhya Pradesh, Rajasthan and Uttar Pradesh. Modi took great pains to secure a victory, but despite encouraging polls, his BJP-led National Democratic Alliance (NDA) suffered a heavy defeat. A Grand Coalition of Janata Dal, Rashtriya Janata Dal and INC won by a big margin.

## The Challenge of "Make in India"

Votes of five state assembly elections (and of bye-elections for seven seats of the National Assembly) were counted on May 19th, 2016. In Assam a BJP-led alliance could drive out Congress. In Kerala the Left Democratic Front (LDF) replaced the United Democratic Front (UDF, including INC) government. Elsewhere, sitting governments survived: In Tamil Nadu the ruling All India Anna Dravida Munnetra Kazhagam (AIADMK) won the majority of seats. Jayalalithaa, Chief Minister since 1991 (with interruptions) was re-elected. In West Bengal Mamata Banerjee of Trinamool Congress (TC) won the election by a wide margin. Puducherry (Pondicherry) remained with INC.

Since years the established national parties INC and BJP are losing ground:

In the last national election they won only 50 per cent of votes and 60 per cent of seats. Regional parties are gaining importance, especially in the south and east.

There will be no further state elections until 2017 (Goa, Manipur, Punjab, Uttar Pradesh and Uttarakhand). Elections in Gujarat, Himachal Pradesh, Karnataka, Mizoram, Nagaland and Tripura are due in 2018.

Other than the Lok Sabha, where members are chosen by direct election from territorial constituencies by simple majority (first-past-the post), the Rajya Sabha consists of twelve members nominated by the President, having practical knowledge in respect of literature, science, art and social service. The others, not more than 238, representing the states and union territories, are elected by the Legislative Assemblies in accordance with the system of proportional representation by means of the single transferable vote. One third of the members retire every second year. Elections of June 2016 brought gains for BJP, but no majority.

The impact of the recent regional elections will be minimal. Modi and his NDA cannot hope to win a majority in the Rajya Sabha before the legislature ends in 2019. Thus, they will not be in a position to drive through automatically all programmes considered necessary for ambitious programmes, like the revision of the land law. In certain instances, however, like the much discussed new general Goods and Services Tax (GST), they could win support from regional parties like the TC in West Bengal or the AIADMK in Tamil Nadu.

In order to consolidate his powers, Modi is expected to concentrate his efforts on the elections in Uttar Pradesh, India's largest state with a popu-

lation of more than 200 million, in 2017 and the national elections in 2019. In a country where still two thirds of the population live in rural areas, his chances greatly depend on agriculture and the monsoon rains, on keeping the inflation low and on providing employment and income. The 'organized' sector comprises only the larger (registered) firms and government services. Nine tenth of the economy is 'unorganized' and employment 'informal'. It is a dual labour market, where subcontracting mostly goes unaccounted. India has a tradition of substantial deficits in the trade of merchandise goods, funded by the home remittances of Indians working abroad and a surplus in trade in (IT-enabled) services.

Only 12 percent of GDP are contributed by manufacturing industry. Its output is just one eighth of China's. Despite a rapid opening of the economy, especially in the last decade, India's share in world trade is not more than at the time of independence. Fitch, a rating agency, reports 'the industrial recovery continues to be weak and fragile ... the external sector remains a worry', but is 'upbeat on the rural economy'. On the home front BJP hardliners demanded the ousting of Raghuram Rajan, the successful Governor of the Reserve Bank of India, who has been criticized for his tight money policy. He has left the office at the end of the term in September 2016 and returned to academia. Even though, his successor is following the same policies. This remains to be challenging to put "Make in India" into practice.

All in all, the trend of national parties losing ground continues. The impact of regional elections was minimal.

## Hintergrund



Dr. Wolfgang-Peter Zingel  
Associate Member, South Asia Institute  
of Heidelberg University

# What the UK's exit from the EU means for Asian integration

SINGAPORE To Asian leaders who have looked to the European Union as a forerunner in economic integration, Britain's vote to exit the bloc comes as a stunning disappointment.

## Hintergrund

"The EU is the foremost example of regional integration. This seems to now [be] threatened," Ong Keng Yong, a former secretary-general of the Association of Southeast Asian Nations, told the Nikkei Asian Review.

This reaction is down to more than the fear that Europe's economic union may come undone, bringing more uncertainty to the lackluster world economy. These politicians and officials are shocked that a referendum seen as merely an opportunity to let off anti-EU steam actually produced the result it did.

Ong's successor, former Secretary-General Surin Pitsuwan, sought to distinguish between the EU and ASEAN. The EU "has been our inspiration but not our model," he said.

Indeed, Southeast Asia's incremental strengthening of economic ties based on a respect for diversity and the principle of coexistence differs in nature from Europe's pursuit of political union grounded in a history of continentwide war. But the EU certainly has served as one model of regional integration over the long run. Last year, ASEAN inaugurated the ASEAN Economic Community, a project with economic, social and political dimensions.

LOSING STEAM Brexit deals an embarrassing blow to the European project and will inevitably sap momentum toward integration in Asia. The British people have shown Asians that the lofty but perhaps chimerical idea of union alone cannot drive the gears of political change.

Even before the referendum, efforts at bringing Asian nations closer together had been slackening. Much of the blame lies with the fading promise of the Trans-Pacific Partnership, an American-led initiative on breaking barriers to trade and investment. Those hoping

that the U.S. would guide emerging Asian economies to a more market-oriented capitalism now face the possibility of America's own Congress not ratifying the treaty. The rise of presidential hopeful Donald Trump, a man who arguably embodies populism, has shifted the focus of U.S. politics inward.

"... ideals of economic integration and the reality lived by ordinary citizens."

British Prime Minister David Cameron, who placed too much confidence in his ability to ground ideals in logical substance, was dealt a stinging rebuke by disaffected voters left behind by globalization. Trump's political fortunes spring from the same base. In both countries, a yawning gap can be discerned between the ideals of economic integration and the reality lived by ordinary citizens.

That the leader of a nation with Britain's pedigree in parliamentary democracy felt compelled to hold a referendum – a tool with the potential to bring out the worst of extreme populism – and was then so badly burned by it should serve as a lesson to Asian political elites. The moral of the story is that people convinced that their interests are no longer being served may turn en masse on incumbent officials.

Asian leaders are already showing signs of unease. Singaporean Prime

Minister Lee Hsien Loong posted on Facebook on June 24: "Other developed countries also face similar challenges as Britain. We all live in a globalized, interdependent world. The desire to disengage, to be less constrained by one's partners, to be free to do things entirely as one chooses, is entirely understandable ... yet in reality, for many countries, disengaging and turning inwards will likely lead to less security, less prosperity and a dimmer future."

INEVITABLE UNITY In Asia, home to a number of nascent democracies, many countries are run from the top down by political elites. China, Vietnam, Laos and Cambodia remain under Communist one-party rule. Thailand is still governed by a junta, and in Myanmar, which has only just embraced democracy, the military remains an imposing force in politics. Even in economic success stories like Singapore and Malaysia, free speech and fully fair elections cannot be taken for granted.

Idyllic Visions and Practical Achievements

Even so, Asian standards of living are approaching levels enjoyed in advanced economies. By sustaining their peoples' belief in the dream of prosperity, leaders have managed to endow their rhetoric with some credibility. But what would happen if incomes stopped rising? Probably a public backlash against those who espoused a fiction that proved so flimsy. With information flowing across borders as freely as it does today, such an outcome is all the more likely.

To avoid it, politicians must continue touting idyllic visions while also demonstrating practical achievements. Ironically, Asia's small and midsize economies cannot avoid economic integration if they want to keep growing. No matter which way Asia turns, it cannot help but move toward union.

More immediately, countries must brace for the possibility that Britain's choice may depress growth in Asia. The turbulence caused in the financial markets by the unexpected result will continue for a while. This serves as a reminder of the U.K.'s vital role as both a hub for and an actor in trade and investment in an age when the movement of people, goods and money knows no borders.

The U.K. is the world's fifth-largest importer, and approximately 20% of its shipments come from Asia. The country is also one of the world's most attractive destinations for investments. For many Asian companies, it serves as a gateway to the vast EU market of over 500 million people.

"... immeasurable negative impact."

Akio Mimura, head of the Japan Chamber of Commerce and Industry, said Brexit "will have an immeasurable negative impact. It is likely to significantly hurt corporate sentiment, as uncertainties are expected to grow in the U.K. and in all the EU countries for at least the next two years."

India's main software trade body, the National Association of Software and Service Companies, also voiced

concerns about the numerous question marks hanging over the situation. "The uncertainty surrounding protracted negotiations on the terms of exit and/or future engagement with EU could impact decision-making for large projects," the group said.

NEW BALANCE? Excluding China, the Asia-Pacific region is expected to produce \$87 billion in demand for infrastructure investment through 2020. The U.K. remains one of the region's biggest sources of financing, until a few years ago ranking alongside the U.S. and Japan. Should Britain falter in this role, flows of funding for Asian growth could ebb.

If any country steps in to fill the gap, it is likely to be China. While foreign direct investment flows into ASEAN nations have lost steam since the 2008 global financial crisis, China has consistently increased its investments in the region. The United Nations Conference on Trade and Development forecasts that China will pump in an average of \$10 billion annually for infrastructure projects in ASEAN during the 2013-2017 period, nearly 70% more than the annual average to all sectors during 2011-2013.

Chinese President Xi Jinping's "One Belt, One Road" initiative, though dogged by criticism of its opaque motives, nevertheless inspires hope in parts of the region lacking modern infrastructure. The U.K. raised eyebrows last year by becoming the first advanced economy to sign on to the Asian Infrastructure Investment Bank, the Chinese-led multi-lateral lender seen as creditor to Xi's vision. Call it coincidence or call it an omen, but the bank announced its first project loans around the same time as the referendum.

*This contribution is a reprint: "What the UK's exit from the EU means for Asian integration" (issue: BYE BYE BRITAIN, July 4-10, 2016, p 10)*

*Source: Nikkei Asian Review*

*Three subheadings are just highlights inserted by OAV and not original.*

[www.asia.nikkei.com](http://www.asia.nikkei.com)

# Indien: ESGE und sequa fördern nachhaltige Textilproduktion

Nachhaltig und fair – bei gleichbleibender Qualität und gewohnten Preisen: Immer mehr Konsumenten stellen hohe Ansprüche an Handelsware und setzen damit internationale Produzenten zunehmend unter Druck. Die Textilbranche bekommt dies verstärkt zu spüren. Am Beispiel seiner indischen Tochterfirma zeigt Wäschehersteller ESGE, wie Unternehmen mit Unterstützung durch das develoPPP.de-Programm diese Herausforderung meistern können.

Deutsche Textilunternehmen, die in Indien produzieren, haben eines gemeinsam: Um ihre anspruchsvollen Kunden zu Hause zufrieden zu stellen, brauchen sie erstklassige Ware. Doch gut ausgebildete Fachkräfte mit Textil-Know-how sind in Indien kaum zu finden. Staatliche Ausbildungsgänge sind veraltet und haben wenig Praxisbezug. Auch die Unternehmen selbst bilden selten aus und setzen vorwiegend angelerntes Personal ein. Das ist auch deshalb kritisch, weil die Kunden immer stärker darauf drängen, dass bei der Herstellung internationale Standards eingehalten werden – etwa zur Produkt- und Arbeitssicherheit. Um den Anschluss an die internationale Textil-

industrie nicht zu verlieren und dem starken Konkurrenzdruck vor allem chinesischer Anbieter standzuhalten, muss die indische Textilindustrie verstärkt in die Ausbildung und Qualifizierung ihrer Beschäftigten investieren.

Die schwäbische Textilfirma ESGE, ein Familienunternehmen mit langer Tradition, produziert hochwertige Unterwäsche für Damen, Herren und Kinder. Seit 2007 ist sie auch in Indien tätig. Ihr Tochterunternehmen „Bodyland“ im südindischen Tirupur, einem Zentrum der Wirk- und Strickwarenindustrie, beschäftigt derzeit etwa 400 Mitarbeiter, davon fast zwei Drittel Frauen. Um den steten Bedarf an qualifiziertem Personal zu decken, ist ESGE 2008 eine Entwick-

lungspartnerschaft mit der sequa gGmbH eingegangen. Finanziert wurde diese Partnerschaft durch das Programm develoPPP.de des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ).

## Kooperation mit indischem Textilcollege

ESGE investiert in Indien in ein flexibles Ausbildungs-, Trainings- und Qualifizierungsangebot für alle seine Beschäftigten: Für die Näherinnen gibt es praxisnahe Trainings, etwa zum Umgang mit diversen Nähmaschinentypen oder neuen Stoffen, sowie Schulungen zu Arbeitslogistik und -sicherheit, zu Qualitätskontrolle und zur Wartung der Maschinen.

Um den eigenen Führungskräfte-nachwuchs zu rekrutieren und zugleich das allgemeine Ausbildungsniveau im indischen Textilsektor anzuheben, kooperiert ESGE mit dem Textilcollege NIFT-TEA. Dieses ist auf dem Weg, das Kompetenzzentrum der indischen Textilindustrie zu werden – nicht zuletzt dank des deutschen Engagements. Im Rahmen der Kooperation bringt auch das Unternehmen seine Expertise in die Lehre mit ein: ESGE-Fachkräfte halten Vorlesungen und schulen das Lehrpersonal in bestimmten Abläufen und Software-Programmen. Darüber hinaus lädt das Unternehmen Studierende zu Praktika in seine indischen Produktionsstätten ein. Mit Erfolg: Von den ehemaligen Praktikanten ist inzwischen ein Großteil bei ESGE angestellt. Für Christian Maag, einen der drei Geschäftsführer von ESGE, ist dies eine „klassische Win-Win-Situation“.

2011 haben ESGE und sequa eine zweite Entwicklungspartnerschaft aufgelegt. Diesmal liegt der Fokus auf einem Qualifizierungsprogramm mit Schwerpunkt Logistik und Materialwirt-

schaft für fünf kleine und mittelständische Zuliefererbetriebe des schwäbischen Textilunternehmens. Die dafür nötige spezielle Software stellt das Unternehmen allen Beteiligten kostenlos zur Verfügung. Darüber hinaus schult ESGE Dozenten und Auszubildende und etabliert die Integration von Betriebspraktika in die Lehre. Roland Strohmeyer, Projektmanager bei sequa, ist von so viel Engagement beeindruckt: „Die Verantwortlichen bei ESGE verstehen sich als soziale Unternehmer alter Schule. Sie denken vorausschauend und handeln verantwortungsbewusst für die Zukunft der gesamten Branche und ihrer Mitarbeiter.“

## Höhere Produktivität, sozialere Betriebskultur

Zwischen 2008 und 2015 ist nicht nur die Effizienz der Zuliefererbetriebe gestiegen. Ergebnis der Qualitätskontrolle ist auch, dass ESGE in Indien fast nur noch „erste Wahl“ produziert. Beeindruckt zeigte sich der indische Vizepräsident des NIFT-TEA-Colleges, Prof. K. J. Sivagnanam, von der Software für ein effizientes Berichtswesen, das ESGE in den fünf kleineren Pilotbetrieben eingeführt hatte. Allein durch Schulungen, optimierte Abläufe und Umstrukturierung konnten einige der beteiligten Zulieferfirmen ihre Produktion von täglich 800 Stück auf 3.500 Stück steigern

– ganz ohne Neuanschaffung von Maschinen. „ESGE hat damit ein Best-Practice-Beispiel für andere Unternehmen geliefert“, so Prof. Sivagnanam, „das dort mit unserer Hilfe umgesetzt wird. Das ist ja auch unsere Hauptaufgabe: Best Practice zu verbreiten, für qualifizierte Arbeitskräfte zu sorgen und das Wachstum in Tirupur zu fördern.“

Beide Entwicklungspartnerschaften waren jedoch nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht erfolgreich. „Ich bin manchmal selbst erstaunt, wie sozial und fortschrittlich die Betriebskultur in unserer indischen Produktionsstätte geworden ist und wie schnell unser Verständnis von Führung und Gleichberechtigung übergegangen ist in den Betrieb“, sagt Maag. „Besonders freut mich das im Hinblick auf die weiblichen Beschäftigten, die es bei Bodyland zu Abteilungsleiterinnen gebracht haben. Diese Frauen haben sich nie vorstellen können, so etwas zu erreichen. Und darauf sind sie – und wir – zu Recht sehr stolz.“

**„Durch die Kooperation mit Universitäten und Textilcolleges haben wir gut ausgebildete Praktikanten im Unternehmen. Die Chance, aus diesem Pool gute Mitarbeiter zu gewinnen, ist bedeutend größer, als wenn wir völlig neue Leute suchen müssten.“**

*Christian Maag, Geschäftsführer von ESGE*



## Praxis



Ihre Ansprechpartnerin:  
Christine Falkenberg, Beraterin Entwicklungszusammenarbeit/EZ-Scout  
Telefon: 040 35 75 59-54  
E-Mail: falkenberg@oav.de

Mit develoPPP.de fördert das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) das Engagement der Privatwirtschaft dort, wo unternehmerische Chancen und entwicklungspolitischer Handlungsbedarf zusammentreffen.

## Das develoPPP.de-Programm

Mit develoPPP.de stellt das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern investieren, finanzielle und auf Wunsch auch fachliche Unterstützung zur Verfügung. Das Unternehmen trägt dabei mindestens die Hälfte der Gesamtkosten, zu denen das BMZ bis zu 200.000 Euro beisteuert. Diese sogenannten Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft können bis zu drei Jahre dauern und in den unterschiedlichsten Branchen und Themen angesiedelt sein.

Im Rahmen von develoPPP.de kooperieren Unternehmen stets mit einem der drei öffentlichen Partner, die das Programm im Auftrag des BMZ umsetzen: DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH und sequa gGmbH. Viermal im Jahr können Unternehmen eine Interessensbekundung in sogenannten Ideenwettbewerben bei DEG, GIZ oder sequa einreichen. Mitmachen können alle deutschen und europäischen Unternehmen sowie ihre Tochterfirmen in Entwicklungs- und Schwellenländern. Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft, die das Potenzial haben, einen herausragenden entwicklungspolitischen Nutzen zu erzielen und mehrere Länder zu umfassen, können als Strategische Entwicklungspartnerschaften außerhalb der Ideenwettbewerbe umfangreicher gefördert werden.

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



# Das Netzwerk der deutschen Asienwirtschaft

In den vergangenen Jahren hat der OAV sein Netzwerk weiter ausgebaut. Beigetreten sind weitere spannende Unternehmen aus verschiedenen Branchen. Mit ihrer langjährigen Asienexpertise bereichern sie das Netzwerk des OAV und gestalten den Erfahrungsaustausch umso vielfältiger.

## ECTerra

ECTerra is an exploration and mining consultancy company specialising in developing projects from grass roots exploration through to production. ECTerra brings together a number of professionals from various disciplines including exploration geology, mining operations, geotechnics, health and safety, finance, security, community relations and social development. ECTerra provides project management services with a philosophy of value for money to the client. Starting with a project concept a project development plan is produced, the necessary skills sourced from within the ECTerra team or from our wide-ranging network. Finally the project plan is implemented by our team seconded into your company, this 'hands-on' approach ensures that your project gets the direct benefit of our input, skills and time. At ECTerra we have a proven track record in Africa, South America, Europe & Asia. *Christian Masurenko, EurGeol, Managing Director*

## kiddy GmbH

Seit 1966 steht KIDDY für Markenqualität & Produktdesign aus Deutschland. Heute führt Bettina Würstl in zweiter Generation das Familienunternehmen, das Kindersitze, Reisesysteme und Babytragen produziert. Im Mittelpunkt jeder Produktentwicklung steht das Streben nach höchstmöglicher Sicherheit, wegweisendem Produktdesign, maximalem Komfort und bester Funktionalität. Unzählige Patente von KIDDY zeugen von der Innovationskraft der Ingenieure und sind seit Jahren richtungsweisend für die gesamte Branche. Zusätzliche Auszeichnungen von unabhängigen Prüfinstituten bestätigen die hohen Sicherheits- und Qualitätsstandards bei KIDDY. So erreichte die Babyschale Evoluna i-Size als einziger Sitz die Note „sehr gut“ (1,5) beim Test von ADAC und Stiftung Warentest. KIDDY ist in über 50 Ländern weltweit vertreten. Eigene Tochtergesellschaften in China, USA, Frankreich, England, Polen, Korea und in der Türkei sind Meilensteine der Expansionsstrategie. KIDDY steht für Sicherheit, Design, Komfort und Lifestyle. *Bettina Würstl, Global CEO*

## NOVUM Group

Die NOVUM Group ist ein familiengeführtes Unternehmen, welches unter dem Brand NOVUM Group Hotels im 3- und 4-Sterne-Bereich über 84 Hotels mit mehr als 8.000 Zimmern an 26 Standorten in Europa betreibt. Der Grundstein der NOVUM Group wurde 1988 mit der Gründung eines ersten Hotels durch Nader Etmnan in Hamburg gelegt. Seit 2004 befindet sich die Unternehmensgruppe in der europaweiten Expansion unter Leitung von David Etmnan. Unter dem Namen NOVUM Zinshaus bildet die NOVUM Group eine private Immobilieninvestmentgesellschaft und bündelt alle Immobilienaktivitäten der Prinzipalen der NOVUM Group. Der Fokus der NOVUM Zinshaus richtet sich auf den Ausbau eines renditestarken Immobilienportfolios und einer klar ausgerichteten Wertsteigerungsstrategie durch strukturiertes Asset Management. Die NOVUM Flächenprofi bietet Ihnen stets eine kompetente Komplettlösung für Ihr individuelles Bau-, Sanierungs- oder Renovierungsvorhaben. Mit der NOVUM IT Solutions bildet die NOVUM Group einen In-House Spezialisten ab, der eine professionelle und wirtschaftliche System-Infrastruktur schafft. *David Etmnan, Chief Executive Officer & Owner*

## I. Schroeder KG (GmbH & Co)

Die I. Schroeder KG (GmbH & Co) ist ein 1953 gegründetes, inhabergeführtes, mittelständisches Familienunternehmen mit Hauptsitz in Hamburg. Wir sind einer der führenden Importeure und Händler für konservierte Lebensmittel und Tiefkühlprodukte für den Einzelhandel und die Industrie in ganz Europa und blicken auf eine langjährige Erfahrung im Handel mit Asien zurück. Hohes Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität unserer Kundschaft gegenüber, sowie langjährige partnerschaftliche Beziehungen zu unseren Lieferanten zeichnen uns aus. Zusätzlich zu Beteiligungen an Konserven-, Feinkost- und Tiefkühlfabriken in Deutschland und Griechenland unterhält die I. Schroeder KG (GmbH & Co) Niederlassungen in Hongkong (seit 1987), Budapest (seit 1988), Leipzig (seit 1990), Shanghai (seit 1991), Berlin (seit 1993) und Lima (seit 2015). Seit Mai 2016 betreiben wir auch ein Büro in Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam, um unsere Verbindungen dort zu stärken und weitere langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu entwickeln. *Timo Heincke, Purchasing Manager SEA*

## Rechtsanwalt Martin Rüssmann

Rechtsanwalt Martin Rüssmann arbeitet auf dem Gebiet des Medienrechts, gewerblichen Rechtsschutzes und Handels- und Gesellschaftsrechts. Einen Schwerpunkt seiner Arbeit stellt der philippinische Markt dar. Hierbei berät und unterstützt er kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in enger Zusammenarbeit mit deutschen und philippinischen Partnern bei dem Markteintritt und Marktausbau. *RA Martin Rüssmann*

## PD International AG

"Creating Tomorrow's Business". Das Geschäft von morgen in die Wege leiten – das ist unser Anspruch. Wir verbinden China mit Deutschland und helfen unseren Kunden sinnvolle und nachhaltige Projekte umzusetzen. Dabei sind nicht nur perfekte Chinesisch-Sprachkenntnisse erforderlich, die Ihnen jeder gute Dolmetscher bietet. Für den Erfolg Ihres China-Projekts brauchen Sie China-Experten mit den notwendigen unternehmerischen Kompetenzen und Projektmanagement-Erfahrungen. Nutzen Sie die Vorteile eines betriebsexternen Beratungsunternehmens wie PD. Sie entscheiden über Zeitraum und Umfang der Projektbegleitung. Der Ursprung von PD liegt in der im Jahr 2007 gestarteten China-Initiative der Stadt Oldenburg. PD ist eine deutsch-chinesische Unternehmensberatungsgesellschaft. Unser Dienstleistungsangebot umfasst die vier Kernbereiche Public Affairs, Projektberatung, Handelsförderung und Investment. *Wei Zuo, Vorstand*

## GfK

GfK ist eines der größten Marktforschungsunternehmen weltweit. Seit mehr als 80 Jahren liefern wir das entscheidende Wissen, das unseren Kunden hilft, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Unsere mehr als 13.000 Mitarbeiter weltweit erforschen, wie Menschen leben, denken und konsumieren. Dafür befragen wir Verbraucher und analysieren ihre Erfahrungen, Meinungen, Wünsche und Ideen. Wir erfassen sowohl die online verkauften Produkte als auch den Absatz im stationären Handel. Wir messen die Reichweite von Medien, die Wirkung von Werbung und die Nutzerfreundlichkeit von Produkten. Wir begleiten die Entwicklung neuer Medikamente, neuer Autos und neuer Trends. Mithilfe innovativer Technologien und wissenschaftlicher Verfahren kombinieren wir Kundendaten mit unseren eigenen und externen Quellen. Wir analysieren, werten aus und zeigen, was wirklich zählt. Auch im wachstumsstarken asiatisch-pazifischen Raum unterstützen wir unsere Kunden, mit relevanten Markt- und Verbraucherinformationen die richtigen Entscheidungen zu treffen. *Stefan Gerhardt, Global Manager Corporate PR*

## p2 media

Seit 2001 bietet die p2 media Werbeagentur internationalen Marktführern einen Full-Service rund um Werbung und Marketing. Die inhabergeführte Agentur ist an den vier Standorten Hamburg, Hannover, Minden und Düsseldorf vertreten und hat ihren Fokus auf die digitale Welt gelegt. Den Schwerpunkt bildet die Umsetzung hochwertiger Internetauftritte für mittelständische Unternehmen mit erklärungsbedürftigen, zumeist technischen Produkten aus dem B2B-Bereich. Das interdisziplinäre Team unterschiedlicher Charaktere ermöglicht die Umsetzung des gesamten Spektrums der Bereiche Markenführung, Werbekonzeption, Grafikdesign, Internet, Suchmaschinenmarketing, Werbefotografie und Videoproduktion sowie Texterstellung. Die Ausarbeitung von kreativen und zielgruppenkonformen Umsetzungsvorschlägen unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten und des Wettbewerbsumfelds ermöglicht Auftraggebern ein vertrieblich geprägtes Marketing mit einem messbaren wirtschaftlichen Nutzen. *Oliver Parrizas, Geschäftsführer*

## Infineon Technologies AG

In den kommenden Jahrzehnten stehen uns gravierende globale Veränderungen bevor: die demografische Entwicklung, die Zunahme an Megacities, der damit einhergehende Ressourcenbedarf sowie technische Veränderungen durch Vernetzung und Digitalisierung. Die Infineon Technologies AG ist ein weltweit führender Anbieter von Halbleiterlösungen, die das Leben einfacher, sicherer und umweltfreundlicher machen. Mikroelektronik von Infineon ist der Schlüssel für eine lebenswerte Zukunft. Klein, kaum wahrnehmbar, sind Halbleiter unverzichtbare Begleiter unseres täglichen Lebens. Chips von Infineon kommen zum Einsatz, wo Strom effizient erzeugt, übertragen und genutzt wird. Sie sichern unseren digitalen Datenaustausch. Sie senken den Schadstoffausstoß von Autos und ermöglichen vollautonomes Fahren. Mit weltweit etwa 35.400 Beschäftigten erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2015 (Ende September) einen Umsatz von rund 5,8 Milliarden Euro. *Dr. Angelika Iberl, Direktorin Industriepolitik*



## Service

### Termine 2016/2017

#### Geschäftsanhaltungsreise auf den Philippinen

13. bis 17. November 2016, Manila  
*BMW-Geschäftsanhaltungsreise der AHK Philippinen in Kooperation mit dem OAV und weiteren Partnern*

#### Kleines Liebesmahl

17. November 2016, Hamburg

#### Hamburg Summit: China meets Europe 2016

23. bis 24. November 2016, Hamburg  
*Eine Veranstaltung der Handelskammer Hamburg mit dem OAV als Partner*

#### Geschäftsanhaltungsreise nach Japan zum Thema Industrie 4.0

20. bis 24. Februar 2017, Japan  
*BMW-Geschäftsanhaltungsreise der AHK Japan in Kooperation mit dem OAV*

#### 97. Ostasiatisches Liebesmahl

24. März 2017, Hamburg

Nähere Infos: [www.oav.de](http://www.oav.de)

**Impressum:** *Insight Asia-Pacific* 3/2016, 20. Oktober 2016 **Herausgeber:** OAV, Bleichenbrücke 9, 20354 Hamburg, Tel: +49 40 35 75 59-0, Fax: +49 40 35 75 59-25, E-Mail: [oav@oav.de](mailto:oav@oav.de), Internet: [www.oav.de](http://www.oav.de) **Redaktion:** Timo Prekop (ViSdP), Emrah Camli, Fabian Frost, Daniel Koch, Norman Langbecker, Daniel Marek, Daniel Müller, Vi Nguyen, Özgül Orhan, Trang Phung, Barbara Schmidt-Ajayi, Jean de Dieu Turturaniwe, Falk Woelm, Inka Wriedt **Autoren:** [develoPPP.de](http://develoPPP.de), [dormakaba](http://dormakaba.com), [Nikkei Asian Review](http://nikkei.com), Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon, Dr. Wolfgang-Peter Zingel, Christian Zürnstein **Art Direction:** Martina von Corvin **Bildnachweis:** Fotolia (Titel, S. 10, 16), GIZ/Tristan Vostry (S. 27), LEONI AG (S. 12), OAV/Emrah Camli (S. 14, 15) **Druck:** Hartung Druck + Medien GmbH, Erscheinungsweise: vierteljährlich

# 15TH ASIA-PACIFIC CONFERENCE OF GERMAN BUSINESS

3-5 November 2016, Hong Kong Convention and Exhibition Centre



More Speakers Confirmed – Register now to get the latest insights at this year’s APK!

 Dr. Karl Brauner Deputy Director-General, WTO	 Dr. Martin Brudermeier Vice Chairman of the Board of Executive Directors and Chief Technology Officer (CTO), BASF SE	 Dr. Andreas Dombert Member of the Executive Board, Deutsche Bundesbank	 Dr. Naushad Forbes President, Confederation of Indian Industry (CII)	 Dr. Victor K. Fung Group Chairman, Fung Group	 Mr. Terry Gou Founder and CEO, Foxconn Technology Group
 Mr. Ken Hu Deputy Chairman of the Board, Rotating CEO, Huawei	 Mr. Joe Kaeser President and CEO, Siemens AG	 Mr. Lincoln Leong CEO and Member of Corporate Responsibility Committee, MTR Corporation Limited	 Dr. Weihua MA Chairman National Fund for Technology Transfer and Commercialization (NFTTC)	 Mr. Hiroaki Nakanishi Chairman of the Board, Representative Executive Officer, Hitachi Ltd.	 Dr. Till Reuter CEO, KUKA AG

Where German and Asian business interests meet

[www.asiapacificconference.com](http://www.asiapacificconference.com)  
#APKHongKong



SUPPORTING ORGANISATION



APK APP



FOLLOW US ON




## Weil erfolgreiche Geschäfte auf Vertrauen basieren.

Melchers Asien-Netzwerk. Seit 1866 in China.



Mit mehr als 1.700 Mitarbeitern weltweit und 25 Niederlassungen und Repräsentanzen in Asien stehen wir Ihnen als Experten in allen Bereichen des Handels zur Seite.

- Markteintritt und -expansion
- Vertrieb und Marktbearbeitung
- Maschinen, Anlagen, Ersatzteile
- Rohstoffe, Werkstoffe, Naturwaren
- Beschaffung und Produktion
- Konsum- und Luxusartikel



C. Melchers GmbH & Co. KG

Schlachte 39/40 · D-28195 Bremen  
Phone: +49 421 1769-0 · [info@melchers.de](mailto:info@melchers.de)  
[www.melchers.com](http://www.melchers.com) · [www.melchers.cn](http://www.melchers.cn)



# HAMBURG THE PORT OF PARTNERSHIP

[www.portofhamburg.com](http://www.portofhamburg.com)

- ✓ Your general and bulk cargo partner
- ✓ Your intermodal port partner, handling all modes
- ✓ Your logistics hub partner
- ✓ A real partner in your green supply chain
- ✓ Your hub port partner, handling ultra large containerships and serving all of Europe