



**Roland Berger**  
Strategy Consultants

**STEIGERUNG DES OMNI-CHANNEL-  
WACHSTUMS DURCH DIGITALE  
MARKTEXPANSION  
FINDEN SIE HERAUS, WIE MARKET  
EXPANSION SERVICES ANBIETER  
IHRE HERSTELLER BEI WACHSTUM  
UND EXPANSION DURCH  
DIGITALISIERUNG UNTERSTÜTZEN  
KÖNNEN**

*Vierte globale Studie zu Market Expansion Services  
Kurzfassung*

## Digitale Trends und Kategorien von digitalen Marktakteuren

### Digitale Trends

- Mobile Commerce
- Intelligente Infrastruktur
- Business Intelligence

### Kategorien von digitalen Marktakteuren

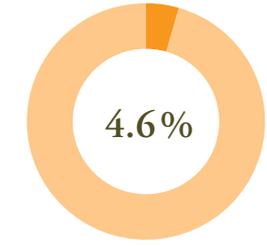


Die 3 wichtigsten Gründe für eine Partnerschaft mit MES-Anbietern bei der digitalen Marktexpansion

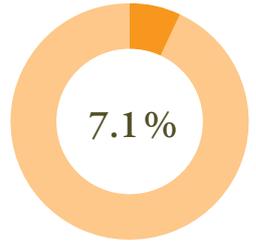
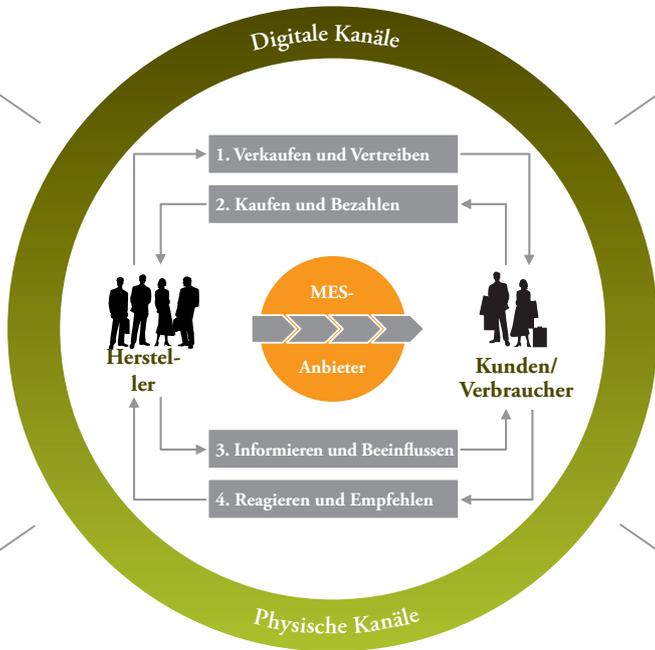
- Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad**
- 1 Zugang zu einer Vielzahl von Vertriebskanälen
  - 2 Zugang zu lokalen Vertriebsnetzwerken
  - 3 Kundennähe



- Unternehmen mit geringerem/wachsendem Digitalisierungsgrad**
- 1 Geringere Kosten
  - 2 Zugang zu einer Vielzahl von Vertriebskanälen
  - 3 Risikominderung



**Globale e-Commerce-Marktdurchdringung 2013**  
[in % des gesamten Einzelhandelsmarktes]

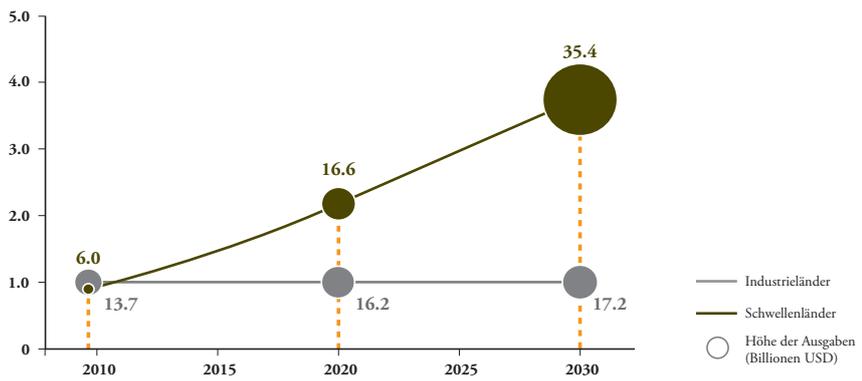


**Globale e-Commerce-Marktdurchdringung 2018**  
[in % des gesamten Einzelhandelsmarktes]

### MES-Markttrends

- 1
- Wachsende Mittelklasse
- 2
- Starker innerasiatischer Handel
- 3
- Trend zum Outsourcing

Angehörige der globalen Mittelklasse (in Milliarden) und ihre Gesamtausgaben (in Billionen USD, berechnet auf Basis fixierter Preise und Wechselkurse aus dem Jahre 2005)



Quellen: Euromonitor, OECD, Umfragedaten, Analyse von Roland Berger Strategy Consultants

## *Market Expansion Services stellen sich der Herausforderung*

Digitalisierung ist der wirtschaftliche Megatrend des 21. Jahrhunderts. Dennoch liegt der Anteil von e-Commerce am globalen Gesamtumsatz immer noch bei lediglich 5%. So dominieren traditionelle Offline-Kanäle zwar derzeit weiterhin als primäre Vertriebsform, doch Unternehmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit, ihre Strategien an die Gegebenheiten der zunehmenden Digitalisierung anzupassen. Zudem haben drei Faktoren nachweislich auch unmittelbare Auswirkungen auf Transaktionen und Interaktionen von Unternehmen mit Kunden und Verbrauchern: Mobile Commerce, intelligente Infrastrukturen und Business Intelligence.

Mit diesen drei Trends geht nicht nur ein Wandel im Kaufverhalten von Verbrauchern, sondern auch wie Unternehmen ihre Kunden informieren und ihre Kaufentscheidungen beeinflussen. Die Digitalisierung wird die MES-Branche nicht grundlegend verändern. Doch die für Social Media, digitales Marketing sowie zur Analyse von grossen Datenmengen eingesetzten Strategien werden die Beziehung zwischen Herstellern und Kunden neu gestalten und das Kundenerlebnis verbessern.

Unternehmen mangelt es häufig an Ressourcen und Fachkenntnissen, um Strategien zur digitalen Expansion eigenständig voranzutreiben. Für sie bietet es sich an, mit Partnern zusammenzuarbeiten, die diese Expertise in Verbindung mit traditionellen Market Expansion Services anbieten können. Die Digitalisierung ist daher rasch zu einem wesentlichen Wachstumstreiber für Marktexpansionsdienstleister geworden, die eine überzeugende Erfolgsbilanz bei der Unterstützung eines Omni-Channel-Marktauftritts aufweisen. Mit ihrer Präsenz vor Ort, ihrer fachlichen Expertise und ihrem Know-how der lokalen Märkte können sie ihren Herstellern hochwertige Leistungen anbieten, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken. Durch die Auslagerung von Nicht-Kernaktivitäten an diese Spezialanbieter können Unternehmen sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, im Wettbewerb durch erhöhte Effizienz bestehen und Entwicklungsstrategien umsetzen, die ihre langfristigen Wachstumsziele unterstützen.

Bei der Verfolgung dieser Ziele wird die Expansion in aufstrebende Volkswirtschaften zunehmend wichtiger, in denen eine wachsende Mittelklasse mit höherem verfügbarem Einkommen und Bedarf an hochwertigen Produkten aus dem Ausland neue Marktchancen schafft. Multinationale Unternehmen fokussieren sich auf diese Märkte, da sie das grösste Wachstumspotenzial versprechen. Im Wettbewerb um diese neuen Verbraucher können jedoch nur jene Unternehmen bestehen, die mit den lokalen Besonderheiten vertraut sind. Die führenden MES-Anbieter sind mit diesen Märkten gründlich vertraut und bieten eine Insider-Perspektive, die neuen Marktteilnehmern nicht zugänglich ist. In den Bereichen Marketing, Vertrieb, Distribution, Logistik und Kundendienst bieten sie unter anderem Leistungen wie Field Marketing, Key Account Management, Vertrieb und Inkasso an. MES-Anbieter haben bewiesen, dass sie die Fähigkeit besitzen, nahtlos integrierte und kundenspezifische Lösungen anzubieten. MES hat sich dadurch als einer der vielversprechendsten Sektoren der Outsourcing-Branche etabliert, auch wenn die allgemeine Ungewissheit weiterhin für Volatilität an den globalen Märkten sorgt.

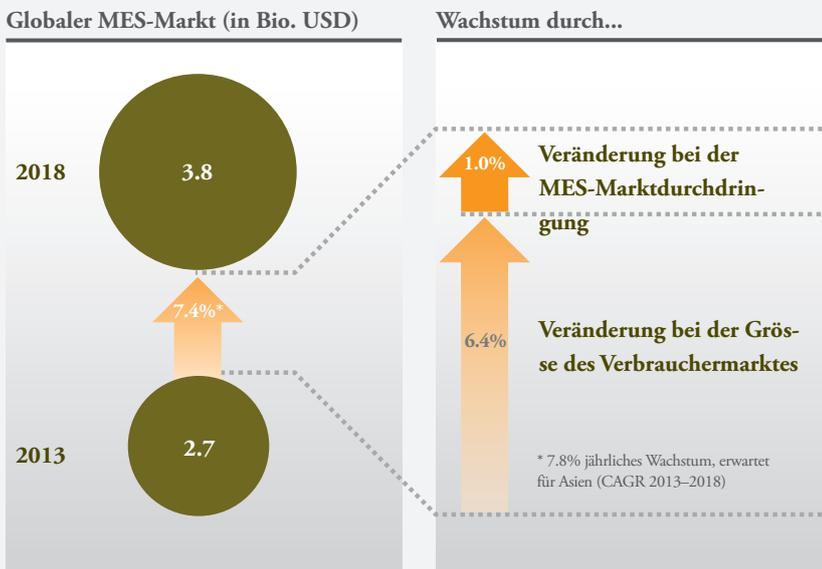
## *MES – bereit für starkes nachhaltiges Wachstum*

Prognosen zufolge dürfte die MES-Branche bis 2018 eine durchschnittlich jährliche Wachstumsrate von 7.4% erreichen. Das globale Marktvolumen wird somit bis dahin voraussichtlich auf USD 3.8 Billionen ansteigen. Das robuste Wachstum in den Schwellenländern dürfte sich fortsetzen, da die Wachstumsaussichten vieler Staaten in Afrika und im Mittleren Osten, in Lateinamerika und insbesondere in der Region Asien-Pazifik nach wie vor solide sind. Die Region gilt längst nicht mehr nur als «verlängerte Werkbank des Westens». 2013 erzielte sie ein Marktvolumen von USD 691 Milliarden und überflügelte somit Europa als grössten weltweiten MES-Markt. Europa und Nordamerika folgen mit USD 649 Milliarden bzw. USD 529 Milliarden.

*"Budget für digitale Services bereitzustellen bedeutet nicht alles ins Online zu verschieben. Es geht vielmehr um die Vereinigung der Vorzüge von Online- und Offline-Lösungen."*

Marketingleiter eines südostasiatischen  
Kleiderproduzenten

## Globales Wachstum des MES-Marktes



Globaler Verbrauchermarkt versus globales MES-Marktwachstum (jährliche Rate 2013–2018)  
 Quellen: Euromonitor, Espicom Business Intelligence, Global Industry Analysts, SRI, UNCTADstat,  
 Analyse von Roland Berger Strategy Consultants

Dieser Verlauf wird sich aller Voraussicht nach fortsetzen: Prognosen deuten darauf hin, dass in Bezug auf die MES-Wachstumsraten der Vorsprung der Region Asien-Pazifik gegenüber Europa und Nordamerika in den kommenden fünf Jahren noch grösser werden dürfte. Diese beeindruckenden Werte sind Ausdruck eines kräftigen Wachstums im innerasiatischen Handel, der Entwicklung einer zunehmend gebildeten Mittelklasse sowie des Trends hin zum Outsourcing von Nicht-Kernaktivitäten.

## Digitalisierung in den Schwellenländern – ein sprunghaft zunehmender Trend?

Die Zahlen hinter dieser Erfolgsgeschichte veranschaulichen die Bandbreite der sich daraus entwickelnden Chancen: Einer Prognose der OECD zufolge wird sich die globale Mittelklasse bis zum Jahr 2030 auf 4.9 Milliarden Menschen verdoppeln. Dadurch wird ein Nachfragepotential in Höhe von rund USD 56 Billionen entstehen.

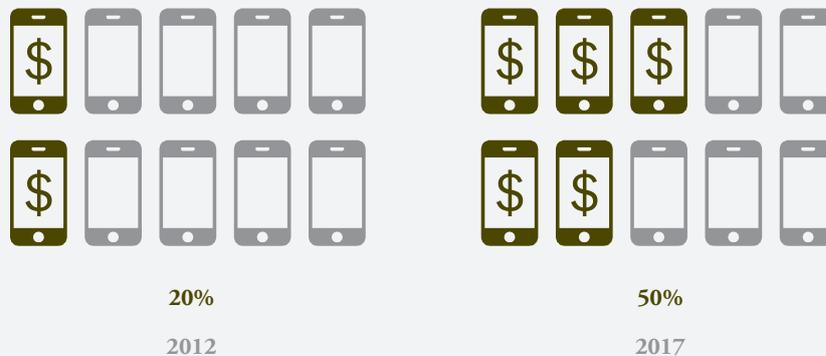
Unternehmen sind sehr daran interessiert, diese Chancen zur Marktexpansion wahrzunehmen. Zugleich gehen sie jedoch angesichts der Volatilität und der damit verbundenen Risiken äusserst vorsichtig vor. Jeder dieser Faktoren trägt zu einer stärkeren Nachfrage nach Market Expansion Services in den Schwellenländern bei und begünstigt das anhaltende Wachstum des MES-Marktes.

Der Trend zu einer stärker städtisch orientierten, mittelständischen Bevölkerungsgruppe führt dazu, dass immer mehr Menschen Zugang zum Internet erhalten. Diese Änderungen haben direkte Auswirkungen auf die Interaktion von Unternehmen und Kunden. Noch stehen die Menschen der digitalen Welt eher zurückhaltend gegenüber. Dies gilt insbesondere für Südostasien, wo nicht-digitale Interaktionen und Transaktionen weiterhin vorherrschend sind. Es besteht jedoch ein erkennbarer Trend zur Digitalisierung, insbesondere bei Mobile Commerce.

- **Mobile Commerce:** Um den rasanten Aufstieg von Mobile Commerce zu verstehen, muss man bedenken, dass Ende 2013 25% der Weltbevölkerung ein Smartphone besass – Prognosen des unabhängigen Technologieforschungsunternehmens Forrester Research zufolge werden die Hälfte aller Smartphone-Nutzer bis 2017 auch über ihr Mobilgerät einkaufen. Je stärker sich Mobile Commerce verbreitet, desto besser werden die Voraussetzungen für ergänzende Entwicklungen wie Mobile Marketing und mobile Zahlungslösungen. Aufgrund der rasanten Entwicklung dieses Trends – insbesondere in den Schwellenländern – entsteht für Unternehmen der dringende Bedarf, den grösstmöglichen Nutzen aus diesem vollkommen neuen Vertriebskanal zu erzielen. Viele Unternehmen sind jedoch noch nicht soweit, das volle Potenzial mobiler Anwendungen auszuschöpfen. So haben Marktexperten festgestellt, dass die Online-Vertriebskanäle nur bei einem von vier Unternehmen für Mobilgeräte optimiert sind. Kunden verlieren unterdessen leicht die Geduld, wenn sich Online- und Offline-Vertriebskanäle nicht synchronisieren lassen. Wenn das nahtlose Einkaufserlebnis über alle denkbaren Kanäle – Omni-Channel-Shopping – zur Norm wird, müssen Unternehmen, die mit diesen Entwicklungen nicht Schritt gehalten haben, mit Umsatzeinbussen rechnen.
- **Intelligente Infrastruktur:** Intelligente Infrastrukturtechnologie stützt sich auf Automation, Konnektivität oder Informationserfassung. Sie wird eingesetzt, um die Effizienz von Geschäfts-

## Mobile Commerce gewinnt an Boden

Anteil der Mobile  
Commerce-Nutzer  
weltweit



Mobile Commerce-Nutzer als prozentualer Anteil mobiler Internetnutzer  
Quelle: Forrester Research Mobile Commerce Forecasts, 2012-2017

und Entscheidungsfindungsprozessen zu steigern. Zu den bekanntesten Beispielen zählt Cloud Computing, mit dem sich sowohl die Kosten für die IT-Infrastruktur senken als auch zunehmend neue Nutzungsmöglichkeiten eröffnen. Zahlungsverkehrssysteme sind eine weitere Form einer intelligenten Infrastruktur. Sie ermöglichen Kreditkartenzahlungen mit einer Kombination aus Mobil- und Kreditkartenlesegeräten. Auch hier reicht die technologische Expertise der meisten Unternehmen häufig nicht aus, um den geschäftlichen Möglichkeiten Rechnung zu tragen. Unternehmen werden nur dann in der Lage sein, mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten und deren Beitrag zur Rentabilität zu optimieren, wenn sie in Technologie und Personal investieren oder Outsourcing-Lösungen von Anbietern in Anspruch nehmen, die eine massgeschneiderte Dienstleistung anbieten können.

- Business Intelligence:** Wir leben in einer Zeit, in der digitale Technologien Verbrauchern einen Vergleich verschiedener Angebote und den Abruf von Produktbewertungen ermöglichen, ohne ein Geschäft betreten oder eine gedruckte Broschüre aufschlagen zu müssen. Verbraucher sind es zudem gewohnt, massgeschneiderte Marketingmitteilungen oder sogar individuell auf sie zugeschnittene Rabatte zu erhalten. In diesem Umfeld sehen sich Unternehmen zunehmendem Druck ausgesetzt, die Präferenzen und das Verhalten ihrer Kunden zu verstehen. Nur durch Kenntnis ihrer Kunden können sie ihre Marketingmassnahmen so anpassen, dass sie auf Resonanz stossen. Angesichts dieser Überlegungen haben viele Unternehmen die Notwendigkeit zur Erfassung und Auswertung von Kundendaten erkannt. Durch den Einsatz von Analysesoftware oder Prognosemodellen lassen sich neue Bereiche identifizieren, in denen mehr Umsatz generiert oder Kosten eingespart werden können. Häufig müssen dafür jedoch erhebliche Zeit und Ressourcen investiert werden. Unternehmen haben die Wahl zwischen zwei Optionen, um diese Probleme zu überwinden und sich im Wettbewerb um internationale Kunden erfolgreich zu behaupten: Sie können in neue Technologien und das zu deren Optimierung notwendige Fachpersonal investieren oder den gesamten Prozess an externe Spezialisten auslagern.

*"Daten werden die neuen  
Rohstoffe der Geschäftswelt sein."*

Rollin Ford, Executive Vice President von Walmart

## Digitalisierung – Wachstumschancen für MES

Begünstigt durch diese Trends baut die Digitalisierung auf dem traditionellen Geschäftsmodell auf. Wie Unternehmen mit ihren Kunden interagieren, erhält durch die Digitalisierung eine vollkommen neue Gestalt. Die Digitalisierung allein wird keine grundlegende Wende herbeiführen, doch wird mit jedem neuen Vertriebskanal oder jeder neuen Zahlungslösung, die zur Reife gelangt, der Massstab für ein hochwertiges Einkaufserlebnis höher gelegt.

*"Wir sind mit dem traditionellen Exportmodell an eine Grenze gestossen. Um unser Wachstum in ausländischen Märkten beizubehalten, müssen wir alternative Ansätze prüfen."*

Verkaufsleiter eines europäischen Luxusunternehmens

Auf diese Weise können MES-Anbieter Herstellern, die das Gewinnpotenzial durch Digitalisierung erkennen, es aber nicht allein umsetzen können, einen unschätzbaren Vorteil verschaffen. Sobald Unternehmen sich den Herausforderungen der Digitalisierung – und dies bezieht sich sowohl auf Chancen als auch auf Risiken – stellen, gelangen sie oftmals zu der Erkenntnis, dass es ihnen an den Ressourcen mangelt, die für Investitionen in und den Aufbau von professionellen Dienstleistungen oder für die effiziente Verbindung von Online- und Offline-Vertrieb notwendig wären. Sie stellen zudem fest, dass sie nicht in der Lage sind, eine Omni-Channel-Strategie zu entwickeln und umzusetzen, die notwendig wäre, um ihren Kunden ein modernes Einkaufserlebnis über alle Kanäle zu bieten. Ziehen sie eine geografische Expansion in Betracht, kommt erschwerend hinzu, dass ihnen fundierte Kenntnisse über lokale Präferenzen, Gepflogenheiten oder kulturelle Besonderheiten fehlen. Diese sind jedoch notwendig, um digitale Strategien und Pläne zum Markteintritt oder zur Vergrößerung des Marktanteils voranzutreiben.

In der Region Asien-Pazifik ist dies von besonderer Bedeutung. Prognosen von Euromonitor zufolge werden sich die Ausgaben im Online-Einzelhandel bis 2018 auf USD 500 Milliarden belaufen. Dies entspricht rund 8% des gesamten Einzelhandelsvolumens in der Region Asien-Pazifik. Ein weiterer Indikator für die Chancen, die der Online-Einzelhandel in dieser Region bietet, ist die sprunghaft gestiegene Beliebtheit des e-Commerce in China. Der grösste chinesische Online-Einzelhändler machte allein am «Tag des Singles» eigenen Angaben zufolge einen Umsatz von USD 5.75 Milliarden – zweieinhalb Mal so viel wie bei dem vergleichbaren Ereignis in den USA, dem «Cyber Monday».

### **MES – die bevorzugte Lösung für den Zugang zu neuen digitalen Kanälen**

MES-Anbieter bedienen die gesamte Wertschöpfungskette zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Sie sind daher hervorragend positioniert, um das ganze Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Aufgrund ihres integrierten, bedarfsgerechten Ansatzes sind sie in der Lage bei jedem Glied der

#### **Der Omni-Channel-Ansatz – nahtlose Integration aller Kanäle beim gesamten Einkaufserlebnis des Verbrauchers**

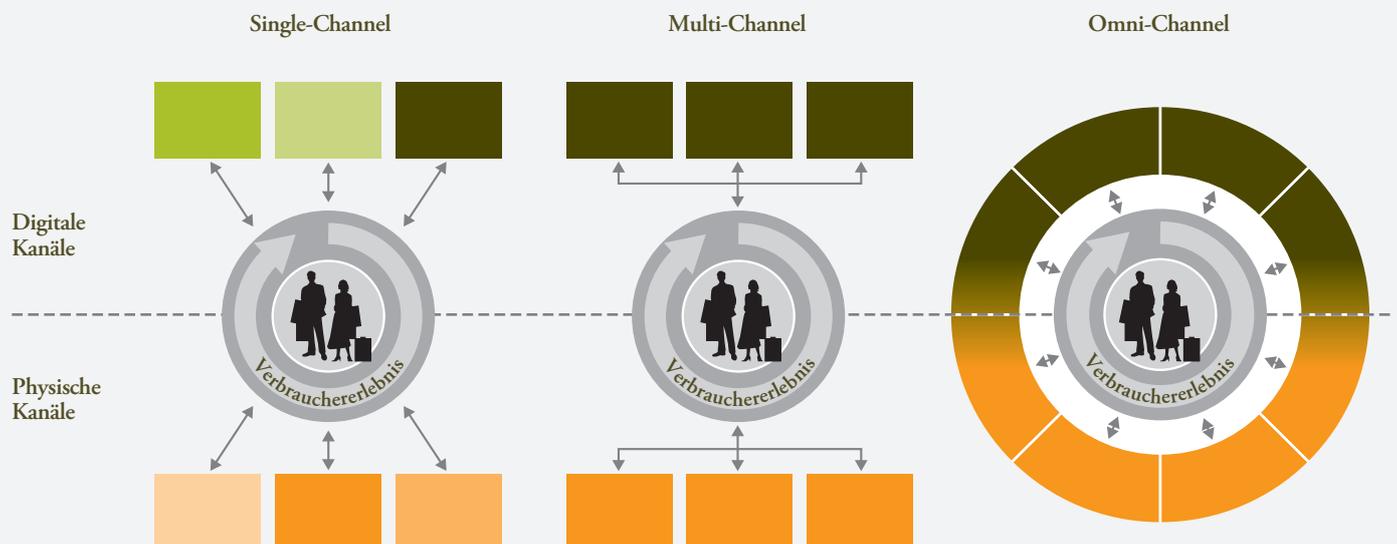


Abbildung: Channel-Management-Ansätze

Wertschöpfungskette Synergien und Effizienzgewinne zu ermöglichen. MES-Anbieter können Lösungen für jeden Aspekt der Digitalisierung bereitstellen und die Ziele ihrer Hersteller im Hinblick auf eine Omni-Channel-Strategie unterstützen, die ein nachhaltiges Wachstum begünstigen.

Die bedarfsgerechte Anpassung ist entscheidend, weil Unternehmen sich auf ihrem Weg zur Digitalisierung in unterschiedlichen Stadien befinden. Sie lassen sich folgenden Kategorien zuordnen:

- **Multi-Digital Natives:** Unternehmen, die weltweit tätig sind und sich durch eine umfassende Marktabdeckung auszeichnen. Sie haben bereits in den Anfängen der Globalisierung begonnen, ihre Aktivitäten ins Ausland zu expandieren. Sie haben die Vorteile der Digitalisierung bereits in der Frühphase erkannt und sich schon in der Wachstumsphase entsprechender Strategien bedient. Diese Unternehmen konzentrieren sich nun auf die Verbesserung der Interaktion mit ihren Kunden und auf die Optimierung der Effizienz und Effektivität ihrer digitalen Aktivitäten.
- **Local e-Heroes:** Diese Gruppe zeichnet sich durch einen starken regionalen Fokus und eine fortschrittliche Digitalisierungspolitik aus. Ihre Priorität ist eine Effizienzsteigerung zur Behauptung ihrer starken Marktposition. Ihr Ziel ist nicht primär internationales Wachstum, sondern ein grösserer regionaler Marktanteil. Diese Unternehmen verfügen über ein überdurchschnittliches Know-how im Bereich der Digitalisierung und sind aufgeschlossen für neue, innovative Technologien oder Dienstleistungen, mit denen sich Effizienzsteigerungen erzielen lassen. Zu diesem Zweck suchen sie Partner mit einer anerkannten Erfolgsbilanz bei der Bereitstellung von spezialisierten Dienstleistungen.
- **Global Old Schoolers:** Diese Unternehmen verzeichneten in der Vergangenheit anhaltendes Wachstum und Rentabilität. Sie hielten es daher nicht für notwendig, die Digitalisierung in ihre internationale Expansionsstrategie einzubeziehen. Infolgedessen haben sie die zunehmenden Chancen, welche die Digitalisierung bietet, etwas unterschätzt. Angesichts des zunehmend intensiveren Wettbewerbs beginnen sie nun, das Potenzial der Digitalisierung zu erkennen. Diese Unternehmen sind bereit, in angemessenem Rahmen in die Digitalisierung zu investieren, um gegenüber Mitbewerbern aufzuholen, die sich durch einen höheren Digitalisierungsgrad auszeichnen.
- **Small-Town Laggards:** Diese Gruppe erreicht die Grenzen des Wachstumspotenzials in ihren traditionellen Märkten. Sie sind daher bestrebt, durch Digitalisierung sich zu vergrössern oder eine effiziente, reibungslose Expansion im Ausland zu erzielen. Sie haben in der Vergangenheit in Bezug auf Digitalisierung eher zurückhaltend agiert und sind sich der Risiken bewusst. Für den Aufbau eines umfassenden Know-hows benötigen sie nunmehr Unterstützung durch einen kompetenten Partner.

Jede Kategorie von Unternehmen begegnet diesen Trends unterschiedlich. Sie verfolgen Strategien, die ihrem digitalen Entwicklungsstand und ihren Unternehmenszielen entsprechen. Vor allem benötigen sie aber für die Marktexpansion Partner, die sie beim Ausbau der Interaktion mit ihren Kunden und Anspruchsgruppen über digitale Kanäle und bei der Verbesserung des digitalen Transaktionsprozesses unterstützen. Unternehmen entscheiden sich für MES-Anbieter, weil sie deren Expertise bei der Nutzung von Daten zur Umsetzung digitaler Marketingstrategien, bei der Verbesserung des Einkaufserlebnisses des Kunden oder dem Angebot von Produkten über alle Kanäle hinweg schätzen. Integrierte MES-Anbieter sind daher am besten positioniert, um massgeschneiderte Lösungen bereitzustellen. Sie tragen zur Minderung der Risiken bei der Umsetzung einer globalen Expansionsstrategie bei und berücksichtigen dabei traditionelle und digitale Strategien.

MES-Anbieter können die Kluft zwischen Bewusstsein und Bereitschaft zur Digitalisierung minimieren. Zusätzlich sind sie in der Lage, zusammen mit ihren Herstellern Skaleneffekte zu erzielen und Online- und Offline-Prozesse zu synchronisieren. Aus den genannten Gründen antworteten 80% der befragten Unternehmen, dass sie die Einbindung eines MES-Anbieters zur Unterstützung ihrer digitalen Marktexpansionsstrategie erwägen würden. Sie halten MES-Anbieter für attraktiv, weil diese Unternehmen die Möglichkeit bieten, aus ihrer physischen Präsenz in lokalen Märkten, ihren engmaschigen Verkaufs-, Infrastruktur- und Vertriebsnetzwerken und Fulfillment-Dienstleistungen sowie ihrem Zugang zu einer Vielzahl von Vertriebskanälen Nutzen zu ziehen. Diese Wettbewerbsvorteile positionieren wiederum den Sektor der Market Expansion Services für ein starkes nachhaltiges Wachstum.



Für die Gesamtfassung der Studie und weitere Informationen besuchen Sie bitte [www.marketexpansion.com](http://www.marketexpansion.com)

DKSH ist das führende Unternehmen im Bereich Market Expansion Services mit Schwerpunkt Asien. Wie der Begriff „Market Expansion Services“ bereits sagt, ist DKSH ein Dienstleister, der anderen Unternehmen und Marken dabei hilft, in neuen oder bestehenden Märkten zu expandieren.

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

Roland Berger Strategy Consultants, eine der weltweit führenden Strategieberatungen, ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschliesslichen Eigentum von mehr als 250 Partnern.

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

*Disclaimer: Die in dieser Studie enthaltenen Informationen basieren auf umfangreicher Primär- und Sekundärforschung. Obschon die Herausgeber der Studie von der Zuverlässigkeit dieser Informationen ausgehen und sie als korrekte Wiedergabe des derzeitigen Zustandes betrachten, können sie deren Resultate nicht garantieren. Roland Berger Strategy Consultants und DKSH übernehmen keinerlei Gewährleistung hinsichtlich des Inhalts der Studie, ergebe sich dieser Inhalt ausdrücklich oder lediglich implizit. Es wird keinerlei Gewährleistung übernommen hinsichtlich der Marktängigkeit und der Eignung der Informationen zu einem bestimmten Zweck. Zudem übernehmen die Herausgeber der Studie keinerlei Haftung für die Genauigkeit, die Vollständigkeit oder die Verwendungsfähigkeit irgendwelcher Informationen, die hierin enthalten sind. Roland Berger Strategy Consultants und DKSH übernehmen keine Haftung für die Vornahme von jedweden Handlungen auf der Grundlage von in der Studie enthaltenen Informationen ohne vorherige professionelle Beratung und vollständige Prüfung der konkreten Fragestellungen im Einzelfall. Jegliche nicht autorisierte Wiedergabe oder Verbreitung der ganzen Studie oder von Auszügen davon in jeder möglicher Form, einschliesslich dem Fotokopieren, Faxen, Bildscannen, Mailen oder zur Verfügung Stellung für elektronisches Downloading, ist ohne schriftliche Erlaubnis von Roland Berger Strategy Consultants und von DKSH verboten.*

Für weitere Informationen besuchen Sie  
bitte [www.marketexpansion.com](http://www.marketexpansion.com)

© DKSH Holding Ltd. und Roland Berger AG Strategy Consultants, Zürich, September 2014  
Alle Marktgrößen und Marktprojektionen basieren auf einem detaillierten Marktmodell, das Roland Berger unabhängig entwickelt hat.