



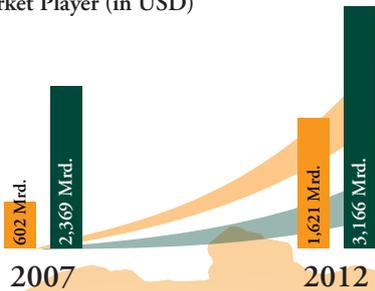
Roland Berger
Strategy Consultants

EMERGING MARKET PLAYER AUF
DEM VORMASCH
FINDEN SIE HERAUS, WIE MARKET
EXPANSION SERVICES ANBIETER
EMERGING MARKET PLAYER
BEI WACHSTUM, EXPANSION
UND REGIONALER INTEGRATION
UNTERSTÜTZEN KÖNNEN

*Dritte globale Studie zu Market Expansion Services
Kurzfassung*

Unternehmen in Schwellen- und Industrieländern ...

Umsätze der zehn größten globalen Industrieunternehmen und der zehn größten Unternehmen in asiatischen Schwellenländern, sogenannte Emerging Market Player (in USD)



22% p.a.

10 führende asiatische Emerging Market Player

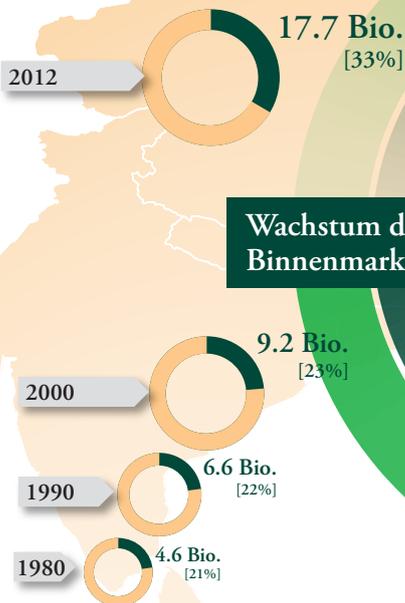
6% p.a.

10 führende globale Unternehmen in Industrieländern

- 3 wichtigste Gründe für eine Partnerschaft mit MES-Anbietern**
- 1 Zugang zu lokalem Markt-Know-how und Erfahrung
 - 2 Zugang zu lokalen Kunden und Vertriebsnetzen
 - 3 Kosteneffizienz
- 1 Vorteil von Skaleneffekten
 - 2 Zugang zu lokalem Markt-Know-how und Erfahrung
 - 3 Zugang zu lokalen Kunden und Vertriebsnetzen

Marktwachstum

Anteil der Schwellenländer insgesamt am globalen BIP (in USD)



Unternehmen in Industrieländern

Emerging Market Player

Panasiatische Market Expansion Services Anbieter

Wachstum des Binnenmarkts

Regionale Marktexpansion

Regionale Integration

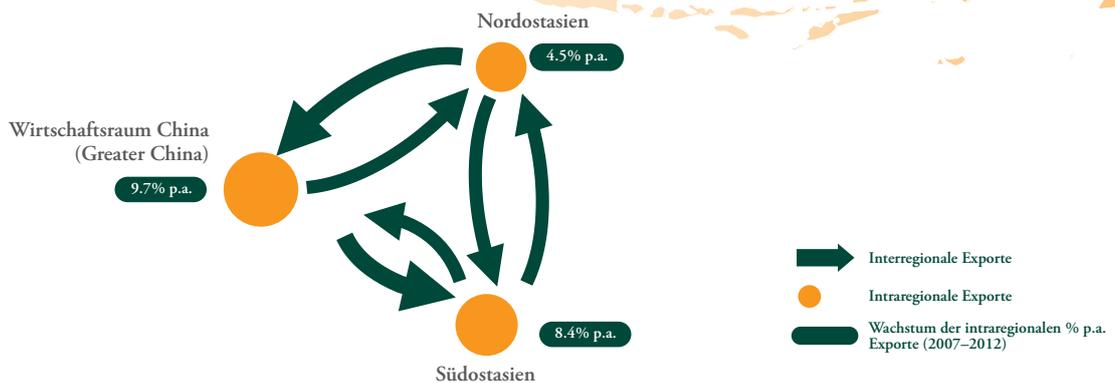
Marktexpansion

Market Expansion Readiness Index (MERI): Region Asien-Pazifik 2013 – geografische Übersicht

Kategorie	Land	Indexwert
Globalizers	Hong Kong	87
	Singapur	74
	Japan	71
Expanders	Südkorea	69
	Taiwan	69
	China	68
	Australien	67
	Malaysia	67
Explorers	Thailand	65
	Neuseeland	64
	Indien	57
	Vietnam	53
	Indonesien	50
Scouts	Philippinen	46
	Kambodscha	45
	Sri Lanka	45
	Myanmar	44
	Laos	40

Innerasiatischer Handel

Interregionale und intraregionale Warenexporte innerhalb Asiens (absolute Zahlen 2012, jährliche Wachstumsraten für intraregionale Exporte 2007–2012)



Einführung

Wir erleben derzeit eine Wirtschaftsentwicklung der zwei Geschwindigkeiten: Die meisten Industrieländer stagnieren und kommen kaum vom Fleck. Viele Schwellenländer dagegen, vor allem in Asien, boomen und weisen ein starkes und robustes Wachstum auf.

In diesen Wachstumsregionen konnte in den letzten Jahren eine neuer Typus von Firmen entstehen: Unternehmen, die aus einem Schwellenland heraus ihre Geschäfte betreiben und eben daran sind, international zu expandieren. Diese Unternehmen werden zusehends zu Konkurrenten ihrer Pendanten in den Industrieländern, die die Globalisierung in den letzten Jahrzehnten vorangetrieben und geprägt haben.

Die sogenannten Emerging Market Player verfügen über hohe Liquidität, und sie sind mit den kulturellen, gesellschaftlichen und rechtlichen Gepflogenheiten in ihren eigenen nationalen Märkten vertraut. Daher sind sie gut positioniert, um von den vielversprechenden Wachstumsaussichten in den Schwellenmärkten zu profitieren. Besonders in Asien konsumiert eine immer breitere Mittelschicht immer häufiger immer hochwertigere Güter und stützt so die Wirtschaft.

Gleichzeitig realisieren viele Emerging Market Player, dass sie bei der Expansion in neue Märkte noch erfolgreicher sein können, wenn sie mit Spezialisten zusammenarbeiten, die sich in den anderen Ländern der Region gut auskennen. Diese Entwicklung hat den Aufschwung von Dienstleistungen begünstigt, die helfen, in neue Märkte vorzustossen oder die Präsenz dort auszuweiten. Diese sogenannten Market Expansion Services (MES) werden von Unternehmen angeboten, deren Fachkenntnisse über die gesamte Wertschöpfungskette reichen und die in vielen Schwellenländern bewährte Netzwerke aufgebaut und wertvolle Erfahrungen gewonnen haben. Dank MES können Firmen, die sich in ihnen unbekannte Märkte wagen und neue Absatzmöglichkeiten suchen, ihre finanziellen Risiken begrenzen und Fixkosten vermeiden.

MES – lukrativer Zukunftsmarkt Schwellenländer

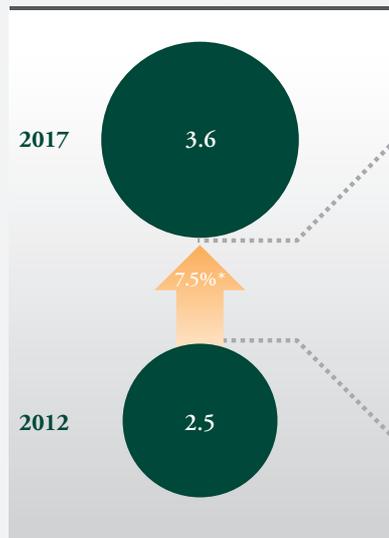
Die Aussichten für den MES-Markt sind vielversprechend. Das globale Marktvolumen der Branche betrug 2012 USD 2.5 Billionen – über USD 300 Milliarden mehr als noch vor zwei Jahren. Diese robuste Wachstumsdynamik dürfte sich fortsetzen. Bis 2017 wird das Volumen voraussichtlich auf USD 3.6 Billionen ansteigen. Dies entspricht einem jährlichen Zuwachs von etwa 7.5 Prozent und zeigt: Das Wachstum des MES-Markt dürfte jenes des Verbrauchermarkts von 6.5 Prozent noch lange klar übertreffen.

"Der Eintritt in neue Märkte ist unser wichtigstes strategisches Ziel und ein grundlegender Teil unserer Unternehmensentwicklung."

Vertriebsleiter eines mittelgrossen chinesischen Unternehmens für technologische Produkte

Der MES-Wachstumszuschlag

Globaler MES-Markt (USD Bio.)



Wachstum durch...



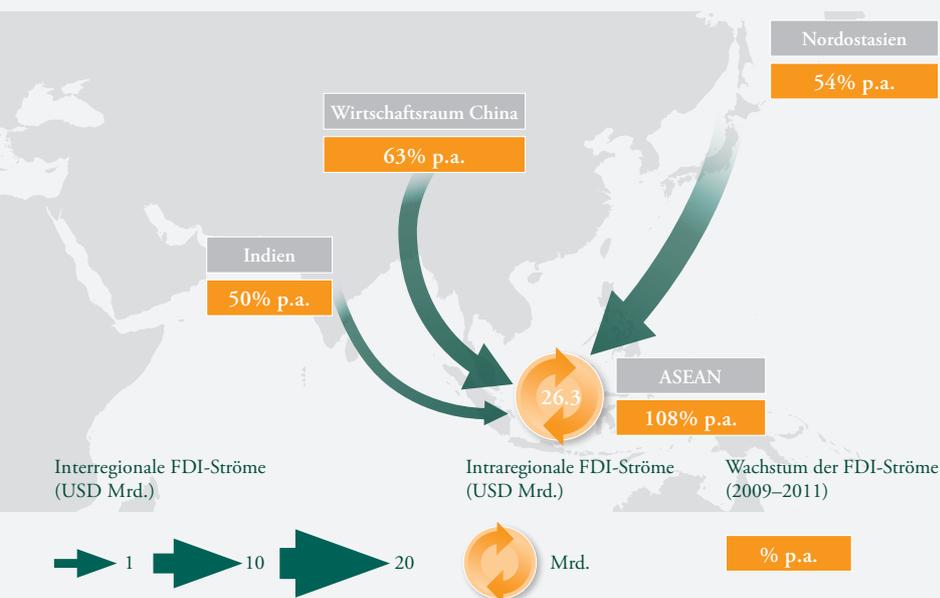
Globaler Verbrauchermarkt versus globales MES-Marktwachstum (jährliche Rate 2012–2017)
Quelle: Euromonitor, Espicom Business Intelligence, Global Industry Analysts, SRI, UNCTADstat, Roland Berger Strategy Consultants Analyse

Weltweit wächst in den Schwellenländern der Mittelstand stetig. Diese Bevölkerungsgruppe ist in den letzten Jahren zum wichtigsten Wachstumstreiber der globalen Wirtschaft geworden. Sie verdient immer besser und kann sich immer hochwertigere Konsumgüter leisten, zu denen sie bis vor kurzem nur begrenzt oder gar keinen Zugang hatte. Und sie ist auch bereit, mehr Geld für eine bessere medizinische Versorgung oder für die Bildung ihrer Kinder auszugeben. Dazu nur eine Anmerkung: Die Pro-Kopf-Ausgaben in Asien für die medizinische Versorgung werden sich laut DBS, einem der grössten Finanzinstitute Asiens, bis 2020 mehr als verdoppeln und fast das gleiche Niveau wie in den USA erreichen.

Vom asiatisch-pazifischen Raum bis Lateinamerika und von Afrika bis zum Nahen Osten hat die starke Verbrauchernachfrage zu einer deutlichen Zunahme des intraregionalen Handels beigetragen und treibt so das Wirtschaftswachstum in diesen Ländern und Regionen an. Das BIP der Schwellenländer hat sich von USD 4.6 Billionen im Jahr 1980 auf USD 17.7 Billionen im Jahr 2012 fast vervierfacht. Damit sind die Schwellenländer bereits für mehr als einen Drittel des weltweiten BIP verantwortlich – und dieser Anteil steigt rasch an: Bis ins Jahr 2050 wird Asien laut Prognosen der Asiatischen Entwicklungsbank mehr als die Hälfte der globalen Wertschöpfung erzielen.

Regierungen und internationale Organisationen haben auf diese Entwicklungen mit Reformen reagiert, die den internationalen Handel und die Marktexpansion erleichtern. Das Paradebeispiel dafür ist Asien. Die Unternehmen in China und Südostasien investieren vermehrt direkt im Ausland (Foreign Direct Investments, FDI) und betreiben regen Handel über die Grenzen hinweg. Mit dem Freihandelsabkommen zwischen China und den südostasiatischen ASEAN-Staaten wurden im Jahr 2010 die Einfuhrzölle gesenkt oder sogar komplett abgeschafft. Seither hat der interregionale Handel stark zugenommen. Dieser Trend dürfte sich im Zuge der wirtschaftlichen Integration fortsetzen, die bis 2015 durch den Binnenmarkt ASEAN Economic Community (AEC) angestrebt wird. In den ASEAN-Ländern leben mehr Menschen (600 Mio.) als in der Europäischen Union (500 Mio.). Sie erzielen aktuell ein Bruttoinlandprodukt von mehr als USD 2 Billionen. Der neue Binnenmarkt wird, gemessen an der Bevölkerungszahl, die drittgrösste Volkswirtschaft der Welt sein – nach China (1.4 Mrd.) und Indien (1.2 Mrd.).

Boom der Auslandsinvestitionen in ASEAN-Länder



Ausländische Direktinvestitionen: regionale und regionenübergreifende Ströme in der Region ASEAN (absolute Werte 2011, jährliche Wachstumsraten 2009–2011)
Quelle: AEC, Roland Berger Strategy Consultants Analyse

Die Erwartungen in die Region sind hoch: In den ASEAN-Staaten legen die ausländischen Direktinvestitionen – von innerhalb und ausserhalb der Region – jährlich um mehr als die Hälfte zu. Und auch die Börsengänge boomen. So lag allein Malaysia 2012 bei den IPO-Aktivitäten weltweit auf Platz vier, direkt hinter den USA, China und Japan. Dank der aufstrebenden Mittelklasse sind die asiatischen Volkswirtschaften längst nicht mehr nur die „verlängerte Werkbank“ des Westens, sondern entwickeln sich zunehmend zu attraktiven Absatzmärkten. Um die neuen Konsum-Bedürfnisse befriedigen zu können, benötigen die ASEAN-Länder zusätzliche Produktionsanlagen und Infrastruktur. Mit dem Ausbau des freien Warenverkehrs entstehen regionale Lieferketten und die Skaleneffekte dürften sich verbessern, was die Voraussetzungen für erfolgreiche Marktexpansionen zusätzlich stärkt.

Die Region Asien-Pazifik, Japan mitgerechnet, hat bereits Europa als grösster regionaler MES-Markt abgelöst – und es dürfte nicht mehr lange dauern, bis sie auch ohne Japan an der Spitze stehen wird.

Der asiatisch-pazifische MES-Markt wird, gestützt durch die robusten Wachstumsprognosen, bis 2017 voraussichtlich ein Gesamtvolumen von rund USD 1.1 Billionen erreichen und damit zum mit Abstand grössten Markt dieser Industrie avancieren.

Der rasant zunehmende Mittelstand garantiert ein stabiles und nachhaltiges Wachstum mit attraktiven (Binnen-) Märkten. Die wirtschaftliche Integration schreitet voran und der interregionale Handel wächst. Vor diesem Hintergrund konnte in Asien eine neue Art von Unternehmen entstehen: der sogenannte «Emerging Market Player». Diese Unternehmen benötigen nun kompetente Unterstützung, um in neue Märkte vorzustossen oder ihre Präsenz in der Region zu verstärken.

Emerging Market Player wachsen schneller

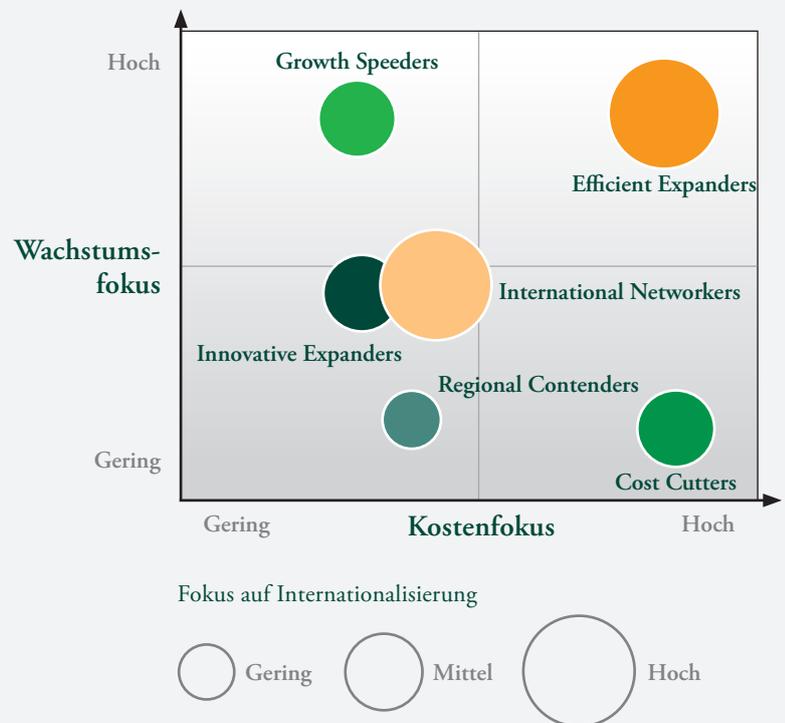
Unternehmen in den westlichen Industrieländern müssen mit gesättigten oder gar schrumpfenden Heimmärkten leben und suchen darum in den aufstrebenden Märkten nach neuen Wachstumsmöglichkeiten. Dort treffen sie auf die neue Konkurrenz der Emerging Market Player, die sich in einem für sie zunehmend günstigen Geschäftsumfeld bewegen. Deren Vorteile: Sie kennen die lokalen Sitten und Gebräuche. Sie können auf bestehende Netzwerke zurückgreifen und haben auch die nötige Flexibilität, um sich rasch an ein dynamisches Umfeld anzupassen. Diese Trümpfe konnten etliche Emerging Market Player mit Erfolg ausspielen: Zwischen 2007 und 2012 wuchsen die zehn grössten Unternehmen in den Schwellenländern jährlich um gut 22% – fast viermal schneller als ihre Pendanten in den Industrieländern (6%).

Wirtschaftlich und finanziell gestärkt durch den Erfolg im eigenen Land sind sie nun auf der Suche nach Wachstumschancen in neuen Märkten. Wie ihre westlichen Mitbewerber setzen die Emerging Market Player nicht mehr nur auf Geschäftsgelegenheiten innerhalb ihrer Grenzen, sondern auch in der weiteren Region und darüber hinaus. Um erfolgreich expandieren zu können, müssen sie Sprachbarrieren überwinden, örtliche Bestimmungen kennen oder Auflagen über die lokale Wertschöpfung erfüllen. Sie benötigen finanzielle Mittel und personelle Ressourcen. Sie müssen ein Gefühl für die Mentalität und die Kultur der neuen Märkte gewinnen und letztlich natürlich den Zugang zur lokalen Infrastruktur und den Kunden vor Ort erhalten.

Die steigende Nachfrage nach solchen Fähigkeiten und Kenntnissen ist ein starker Treiber für die MES-Branche, insbesondere in Asien, und eröffnet neue Wachstumschancen in der Region.

Die Schwellenländer globalisieren sich indes nicht gleich schnell und gleich intensiv, sondern innerhalb der Region sehr unterschiedlich. Emerging Market Player aus noch nicht stark entwickelten Volkswirtschaften wie Laos und Kambodscha konzentrieren sich nach wie vor auf die Befriedigung der lokalen Nachfrage. Dagegen sind Unternehmen aus reiferen Volkswirtschaften wie Malaysia und China oft schon über ihren Heimmarkt hinaus aktiv und erzielen dort hohes Wachstum.

Emerging Market Player: sechs verschiedene strategische Profile



*Gruppen von Emerging Market Playern
Source: Umfrageergebnisse*

"Wir schätzen die Fähigkeiten von MES-Anbietern im Bereich des Marketings und der strategischen Entscheidungsfindung."

Geschäftsleiter eines grossen chinesischen Konsumgüterunternehmens

Erfolgsstrategien von Emerging Market Playern in Asien

Emerging Market Player schlagen verschiedene strategische Wege ein, um im komplexen Umfeld der Schwellenländer Erfolg zu haben. Wir haben unter rund 250 Emerging Market Playern eine Umfrage durchgeführt und sechs Kategorien von Unternehmen ermittelt:

- **Growth Speeders**, also auf Wachstum fokussierte Unternehmen, streben nach einem überdurchschnittlichen Wachstum und versuchen, andere lokale und asiatische Unternehmen (um jeden Preis) zu übertreffen. Das Thema Effizienz interessiert sie wenig. Um erfolgreich zu sein, müssen diese Unternehmen ihre Organisation konstant an die wachsenden Produktionskapazitäten anpassen können.
- **Cost Cutters**, also auf Kostensenkungen fokussierte Unternehmen, haben sich kontinuierliche Effizienzverbesserungen zum Wettbewerbsvorteil gemacht, indem sie sich nach dem spezifischen Bedarf an kostengünstigen Produkten in den asiatischen Schwellenländern richten. Sie konzentrieren sich darauf, Marken für den Massenmarkt aufzubauen, die auf die Bedürfnisse traditionsbewusster Kunden mit niedrigem Einkommen zugeschnitten sind. Sie zielen darauf ab, ihre Kosten durch die effizientere Gestaltung ihrer internen Prozesse zu reduzieren.
- **Efficient Expanders** haben sich aus den Growth Speeders und Cost Cutters entwickelt: Sie kombinieren Wachstum und Kosteneffizienz, wobei sie dem Markenwert hohe Bedeutung beimessen. Sie haben die einzelnen Schritte in ihren Wertschöpfungsketten genau analysiert und nutzen aktiv Partnerschaften und Dienstleistungsanbieter, um ihre Position weiter zu stärken. Wie für die wachstumsfokussierten Unternehmen ist es für sie entscheidend, ihre Organisation schnell an die wachsenden Produktionskapazitäten anzupassen. Gleichzeitig müssen sie jedoch auch ihre Kosten und den Investitionsbedarf unter Kontrolle halten.
- **Innovative Expanders** erachten Produktinnovation, Wachstum und Kundenzufriedenheit als die wichtigsten strategischen Prioritäten. Als westliche Produkte in den asiatischen Märkten leichter verfügbar wurden, entschlossen sich diese Unternehmen, mit ihren eigenen Produkten den Wettbewerb aufzunehmen. Sie verbesserten deren Qualität und passten sie den Bedürfnissen der lokalen Kundschaft an. Dieser Ansatz erfordert indes Kompetenz in Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb und Marketing.
- **International Networkers** machen Internationalisierung, strategische Allianzen sowie das Firmenimage zu ihren Topthemen. Sie nutzen Allianzen, um Wissens- und Ressourcenlücken zu schliessen und um ihr Fortbestehen und ihren Erfolg zu sichern. Für diese Unternehmen ist es entscheidend, dass ihre Allianzen mit starken, kompetenten Partnern ihre Marktpositionen stärken, ohne jedoch ihre unternehmerische Unabhängigkeit zu schmälern.
- **Regional Contenders** sind grösstenteils kleinere und mittlere Unternehmen, die sich darauf konzentrieren, sich auf ihrem Markt gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Sie kommen unter den asiatischen Emerging Market Playern am häufigsten vor. Sie stehen unter enormem Druck durch lokale Konkurrenten und Grosskonzerne und sind nicht in der Lage oder nicht gewillt, starke Allianzen einzugehen. Daher bleiben sie auf sich selbst gestellt. Um unter diesen Bedingungen erfolgreich zu sein, benötigen sie starkes lokales Marktwissen und Netzwerke.

"Ein reines Exportgeschäft ist nie eine langfristige Lösung."

Vertriebsleiter eines mittelgrossen chinesischen Unternehmens für technologische Produkte

Efficient Expanders sind in Schwellenländern am besten positioniert: Sie sind nicht ausschliesslich auf Kosten orientiert, sondern konzentrieren sich auch aufs Wachstum. Dabei haben sie immer im Auge, ihre Expansionspläne effizient umzusetzen, um den Erfolg langfristig zu sichern. Auch sind sie sich bewusst, dass es für eine erfolgreiche Marktexpansion effektiver und effizienter ist, sich für bestimmte Bereiche der Wertschöpfungskette mit Partnern zusammenzutun. Deshalb ist es wenig überraschend, dass die Efficient Expanders in unserer Umfrage Market Expansion Services als bevorzugte Option nennen, um in neue Märkte vorzustossen oder ihre Präsenz in bestehenden Märkten auszubauen.

MES – das Wachstumsmodell der Zukunft für Emerging Market Player

Sobald bei den Emerging Market Playern Wachstum und Effizienz in den Vordergrund rücken, sind sie zunehmend auf die Expertise von MES-Anbietern angewiesen. Für den Eintritt in neue Märkte wird am häufigsten das Exportmodell – Vertrieb von Produkten über Exportpartner – gewählt. Dagegen bauen Emerging Market Player, die bereits in einem Markt vertreten sind, ihr bestehendes Geschäft bevorzugt durch organisches Wachstum aus. Zwar bietet das Exportgeschäft den Vorteil eines raschen und risikoarmen Zugangs zu ausländischen Märkten. Doch es hat für die Unternehmen auch Nachteile. Etwa fehlende Transparenz: Sie erfahren nicht, wie genau ihre Produkte im Zielmarkt verkauft werden. Sie haben Schwierigkeiten, aus der Ferne die Markenwahrnehmung beim Kunden zu beeinflussen. Und ihre Möglichkeiten, das Marktpotenzial vollständig auszuschöpfen, sind begrenzt.

Market Expansion Services erfreuen sich auch aus diesen Gründen wachsender Beliebtheit. Sie bieten Unternehmen Lösungen, die neben einem raschen Marktzugang und einem „Asset Light“-Geschäftsmodell, wie sie das Export-Modell kennt, zusätzlich auch die Nähe zu Kunden ermöglicht, die Emerging Market Playern wichtig ist. So bekommen sie mit, wenn sich die Wünsche der Kunden ändern, und können sich schneller an Marktveränderungen anpassen.

Unternehmen erkennen, dass sie dank MES ihr Wachstumspotenzial um ein Vielfaches steigern, ihre Kosten senken und ihre Effizienz und Effektivität verbessern können. Darum haben diese Dienstleistungen unter den Emerging Market Playern rasch an Interesse gewonnen. Auf lange Sicht werden sie das Export-Modell verdrängen.

Ein weiterer wesentlicher Vorteil von MES-Anbietern ist es, dass sie ihre hohe fachliche Expertise für eine ganze Region anbieten können, die unterschiedlichste Kulturen, Sprachen, unternehmerische Traditionen und Rechtssysteme aufweist. Dieses lokale Markt-Know-how und die langjährige Erfahrung sind zwei der Hauptgründe, weshalb sich sowohl Unternehmen in den Industrie- als auch in den Schwellenländern für MES-Anbieter entscheiden. Die führenden Anbieter verfügen über einen zusätzlichen Wettbewerbsvorteil, weil sie ein erstklassiges Produktportfolio anbieten. Dieses können sie zugunsten ihrer Hersteller (d.h. Klienten, deren Produkte sie vertreiben) wirksam einsetzen, um die Positionierung ihrer Produkte zu optimieren und sie so bei den Mittelschichten im Zielmarkt attraktiver zu machen. Zudem unterstützen MES-Anbieter ihre Hersteller, mit geringem Risiko und kleineren Fixkosten Wachstum zu erzielen. Sie sind in der Lage, Vertrieb und flächendeckende Distribution effektiver und zu niedrigeren Kosten als ein Produzent zu tätigen. So lassen sich die operative und die finanzielle Effizienz optimieren. Und die Hersteller können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und ihr Potenzial bezüglich globaler Marktdurchdringung und Wachstum voll auszuschöpfen.

MES treiben den Wachstumszyklus in Asien an

Asien ist ein besonders gutes Beispiel dafür, wie Emerging Market Player das regionale Wachstum und die wirtschaftliche Integration in Schwellenländern antreiben. Gestützt von den makroökonomischen und regulatorischen Trends können MES-Anbieter diesen Unternehmen helfen, in neue Märkte vorzustossen. Sie schaffen eine Plattform zur Geschäftsexpansion für Unternehmen aus Schwellen- und Industrieländern.

Dank ihrer umfassenden Erfahrung vor Ort und der breiten Marktabdeckung sind insbesondere panasiatische MES-Anbieter gut positioniert, um Unternehmen aus Schwellen- und Industrieländern in ihrem Wachstums- und Expansionsprozess zu unterstützen. Das macht sie zu wichtigen potenziellen Partnern für ambitionierte Emerging Market Player. Auf diese Weise treiben MES-Anbieter den Wachstumszyklus in Asien an und tragen aktiv dazu bei, dass sich die Region Asien-Pazifik als Wirtschaftsraum stärker zusammenschliesst.

"Beim Eintritt in einen neuen Markt fehlen uns die erforderlichen Netzwerke. Und auf lange Sicht haben wir nicht genügend Ressourcen, um den Markt allein zu bearbeiten. Deswegen verlassen wir uns auf MES-Anbieter."

Geschäftsleiter einer kleinen thailändischen Pharmafirma



Für die Gesamtfassung der Studie und weitere Informationen besuchen Sie bitte 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

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

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

© DKSH Holding Ltd. und Roland Berger AG Strategy Consultants, Zürich, September 2013
Alle Marktgrößen und Marktprojektionen basieren auf einem detaillierten Marktmodell, das Roland Berger unabhängig entwickelt hat.