



Potenzialmarkt Indien - Liebe auf den zweiten Blick?

Praxisberichte und Erfolgskonzepte für einen herausfordernden Markt

München, im Mai 2015

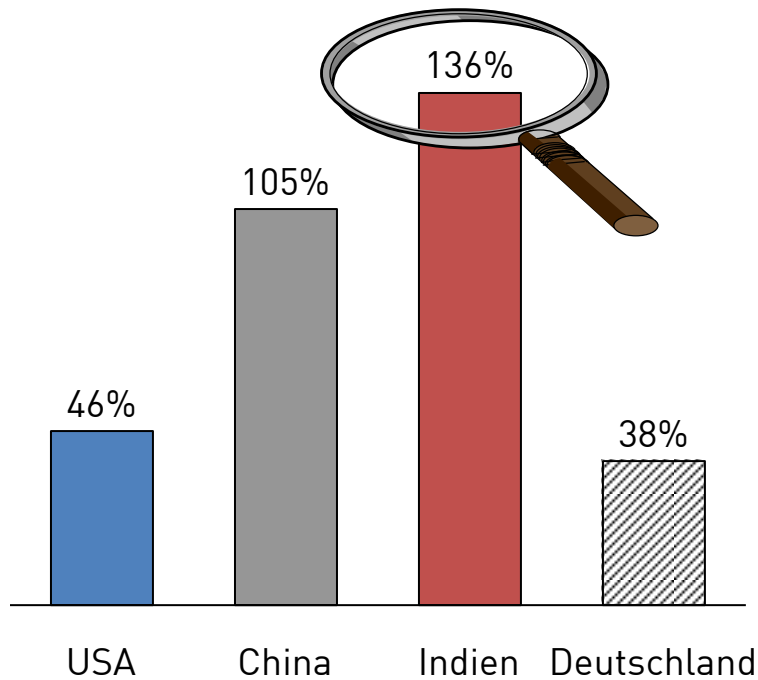


in Kooperation mit **LIVING INDIA**

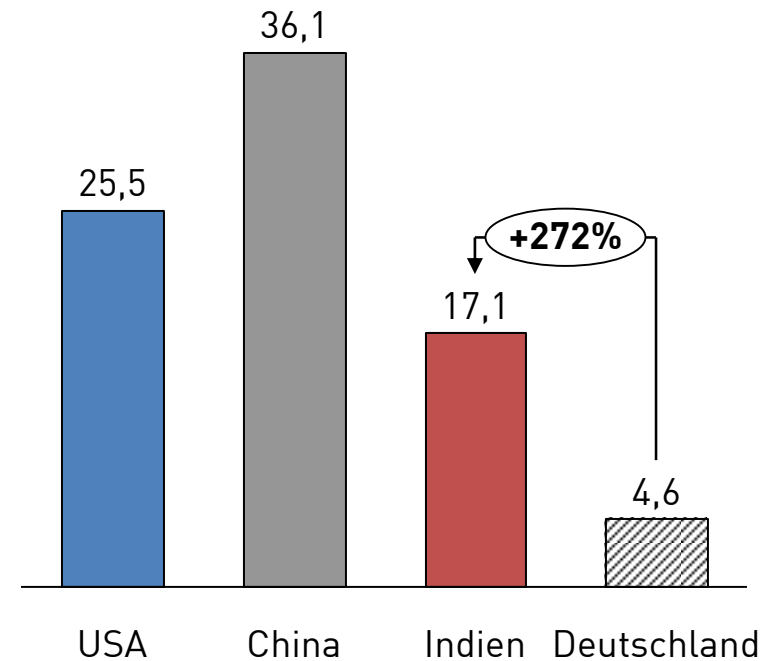
Indien wird zum absoluten „Wachstumsstar“ unter allen großen Volkswirtschaften



Prognostiziertes BIP-Wachstum bis 2030*



BIP der „Großen“ im Jahr 2030 in Bil. USD



➔ Indien wird zu bedeutend, um es außer Acht zu lassen

*) Quelle: PwC-Studie 2/2015 – Gesamtwachstum: heutiges BIP zu BIP im Jahr 2030

Das Indien-Dilemma bisher

- Hohe Inflations- / niedrige Wachstumsraten
- Unterentwickelte Industrie; hoher Zusatzaufwand aufgrund mangelnder Anwendungs-Kenntnisse vieler Kunden
- Komplexe Vertriebsstrukturen aufgrund fragmentierter Handelslandschaft und heterogener Zielgruppen
- Und vor allem: hoher Bürokratie-Aufwand



Was sich jetzt ändert

USA, China, Japan mit hohen Direktinvestitionsplänen; Inflationsrate auf 5,5%¹ gesunken, zugleich steigende Wachstumsrate (BIP) auf 6,4%² (2015) erwartet

Schnelle Professionalisierung aller Wirtschaftssektoren, auch durch Indien-Rückkehrer (p. a. 200.000³, v. a. aus den USA), sowie 12 Mio. Uni-Absolventen⁴ p. a.

Große Handelsketten entstehen (Bsp.: IKEA); E-Commerce floriert; wachsende Mittelschicht (160 Mio. Menschen mit Einkommen von 5 bis 25 TEUR p.a.⁵)

Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung schreitet voran (E-Governance); aktuell deutliche Beschleunigung der Gründungsprozesse

➔ Indien stand sich lange selbst im Wege. Jetzt werden Türen auf breiter Front aufgestoßen.

¹ Reserve Bank of India (RBI); ² World Bank (reales BIP-Wachstum); ³ Indische Regierung; ⁴ OECD; ⁵ Credit Suisse Global Wealth report 2014

- **Schub für die fertige Industrie:** Die „Make in India“-Initiative will Direktinvestitionen stark fördern und lokale Industrien entwickeln; „Dienstleister der Welt“ alleine reicht nicht mehr
- **Große Infrastrukturprojekte als Motor (siehe Abb. 1):** Ins Stocken geratene Groß-Projekte nehmen Fahrt auf, bspw. Delhi-Mumbai Korridor (90 Mrd. \$), 100 Smart Cities u. ä.
- **Boom digitaler Vernetzung (siehe Abb. 2):** Das extreme Wachstum der mobilen Internetnutzung vernetzt den fragmentierten Markt; heute gibt es bereits ca. 300 Mio. Internetnutzer³. Mit Flipkart hat Indien zudem ein eigenes amazon
- **Exorbitante Human-Ressourcen und Konsumbasis:** Jährlich 12 Mio. Studienabsolventen sowie besser ausgebildete Fachkräfte, rasant wachsende Konsumgruppen und kaufkraftstarke Klein-Haushalte

Abb. 1: Anstieg Infrastruktur-Budget (in Mrd. €)¹

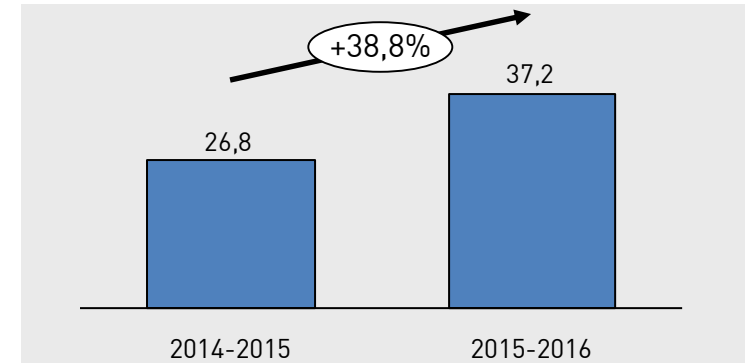
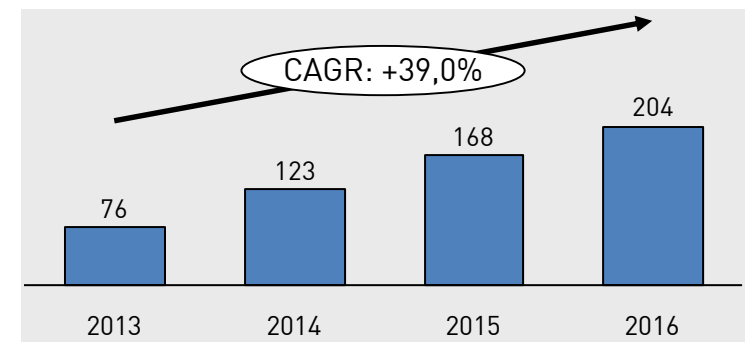


Abb. 2: Anzahl Smartphone-Nutzer in Millionen²



➔ „Die Frage ist nicht mehr, ob Indien fliegen kann, sondern nur noch wie hoch.“ – *The Economist*

¹ Indische Regierung; ² eMarketer Dezember 2014; ³ internetlivestats.com;

Was heißt das für die Praxis? Drei typische Ausgangssituationen:



➔ Für jedes Unternehmen gelten andere Fragestellungen. Wir zeigen nachfolgend wie einige unserer Kunden ihren Herausforderungen erfolgreich begegnet sind

A: Indien ist heterogen – wo und wie tritt man in diesen Markt ein?

Bsp. Bauzulieferer

Ausgangssituation und Fragestellungen



- Weite und Diversität des Landes
- Erster Markt-Abdeckungsplan
(Sales-Reps & Outlets)

- Wo entwickelt sich der relevante Absatzmarkt zuerst?
- Welches Qualitäts- und Markenbewusstsein herrscht, welche Preispunkte sind realistisch?
- Welche Zoll-/Steuernormen gelten, sind jetzt neu?
- Welche vorhandenen (Groß-)Handels- und Logistikstrukturen sind vorhanden und nutzbar?
- Wo ist der optimale Standort?

Lösungsansätze im Projekt

- **Stärkere Durchdringung Randgebiete:** In den B- und C-Gebieten herrscht oft mehr Wachstum und Kaufkraft (bspw. Mercedes-Dichte in Chandigarh)
- **Erschließung attraktive Zielgruppen:** Neben der New Generation sind insb. Expatriates, Indien-Rückkehrer und die trad. Oberschicht markenorientiert
- **Abbau Distributoren-Abhängigkeit:** Die Bindung an einen Exklusiv-Distributor muss nicht sein. Spezifische Ansätze für Regionen/Kanäle machen Sinn
- **Gezielte Nutzung von Kooperationen:** Der Markt ist groß und herausfordernd. „Huckepack“ mit einem komplementären dt. Hersteller gelingt der Start leichter
- **Mut zur eigenen Distribution:** Mit eigenen Outlets können aktuelle Handelslücken selbst besetzt werden (bspw. SEA Bauformat, Häfele, Hettich)

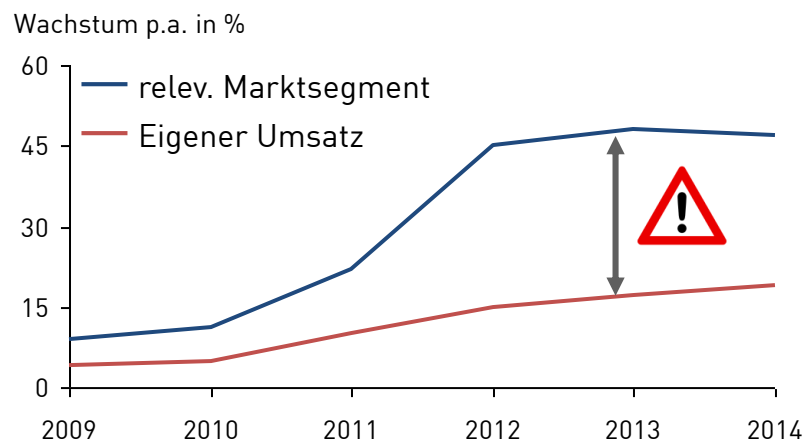
➔ Lieber früher mit eigenen Strukturen Marktnähe sichern und die Lernkurve beschreiten

B: Der lokale Distributor bringt die PS nicht auf die Straße – Zeit für neue Wege?



Bsp. Hersteller
Möbelindustrie

Ausgangssituation und Fragestellungen



- Indischer Distributor seit 10 Jahren exklusiv für den Markt verantwortlich
- Projektgeschäft und Großkunden vernachlässigt
- Eigene Wachstumsraten weit unter Marktwachstum
- Rupiah-Turbulenzen und eine Handelsstufe zu viel - Preise- und Margen passen vielerorts nicht mehr

Lösungsansätze im Projekt

- **Anpassung Vertriebsstruktur:** Neuaufteilung Verantwortlichkeiten Consumer, Profi-, Projektgeschäft
- **Direkteinstieg „verdaubar“ machen:** z.B. durch Übernahme des Großkunden- und Projektgeschäfts
- **Abbau Anzahl Zwischenhändler:** Ausschalten einer Handelsstufe und Einführung neues Konditionenmodell
- **Weiterentwicklung Logistik:** Umsatzvolumina rechtfertigen inzwischen eigene Logistikstrukturen, geplant als zentral-Hub für Indien und Anrainer
- **Stärkung lokales Brandmanagement:** Neue Funktion „Brand-Manager“ dem lokalen Partner „zur Seite stellen“, Übernahme Hoheit bei „E-Commerce/Online“

➔ Eine optimierte Distributionsstruktur bildet die Grundlage für die Erschließung der Wachstumspotenziale

C: Wenn die eigene Indien-Einheit partout hinter den Erwartungen bleibt...



Bsp. Hersteller
Hausgeräte

Ausgangssituation und Fragestellungen

- Schon seit Jahren in Indien präsent – Warum fällt das Wachstum eher gering aus?
- Asiatische Wettbewerber → z.B.: Samsung und LG haben in Indien Tradition: gute Qualität, günstig
- Wie erreicht man in einer stark fragmentierten Medien-Landschaft (über 400 Fernsehkanäle) die „relevante Masse“?
- Wie kann Mitarbeiterbindung in einer von Fluktuation geprägten Arbeitswelt funktionieren?

Lösungsansätze im Projekt

- **Vermeidung „Kanonen auf Spatzen“-Syndrom:** Einsatz MaFo zur Klärung der Zielgruppenprofile und Ihrer Erwartungshaltung
- **Einführung landesspezifischer Innovationen:** „Was hier zählt, ist Einfachheit, nicht Perfektion“ (Peter Löscher).
- **Aufbau lokale Produktion:** Nutzung staatlicher Anreize, z.B. „Make in India“-Initiative; Übernahme Produktion auch für angrenzende Länder
- **Erhöhung Mitarbeiterbindung:** Indische Mitarbeiter erwarten einen transparenten Karrierepfad, d.h. Schulungen und Beförderungen
- **Indien-spezifisches Marketing:** Heterogenität der Zielgruppen/ Regionen entwertet „Einheitsmarketing“; online immer relevanter

➔ Umfangreiche Möglichkeiten zur Leistungssteigerung der bestehenden Organisation



vs.



Was in Indien anders ist

- Ausgeprägtes Hierarchie-Denken sowie hohe Bedeutung der Religion im Alltag
- Hohe Service-Erwartungen
- Indirekte Kommunikation und verbreitete Korruption
- Abweichendes Zeitverständnis und mangelnde Planungskultur

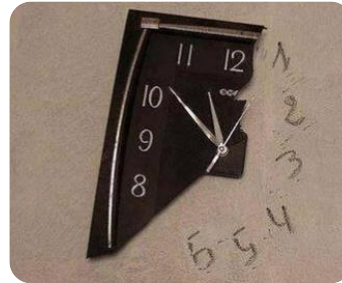
Umgang und Lösung

- Indiens Manager leben mit Hausdiener und Chauffeur! Beachten von Religionszugehörigkeit und regionaler Herkunft bei der Organisationsentwicklung unerlässlich
- Umdenken im Marktansatz: Home Delivery von McDonalds; IKEA mit „Do it for me (DIFM)“ anstatt „Do it yourself“ (DIY)
- Ausreichendes Einfühlungsvermögen in der geschäftlichen Kommunikation; klare Regeln im Umgang mit „Grauzonen“
- Hohe Frustrationstoleranz: kurz- bis mittelfristige Pläne anstatt 5-Jahres-Pläne (IST = Indian Stretchable Time)

➔ Gleiche Ziele, jedoch unterschiedliche Werte – damit andere Vorgehensweise

Die Nutzung der Produkte stellt sich anders als in Deutschland dar ...

Reparatur-
Verständnis



Ersatzteil-
Lösungen



Kreativitäts-
Dusche



Budget-
Knappheit?
Ein AC, zwei
Zimmer



Abkühlung
im heißen
Markt



Dresscode
und Safety-
Rules in der
Zwiebel-
Produktion



**Indische
Improvisations-
gabe***

➔ Lachendes oder weinendes Auge? In Indien ist „Lachen“ immer eine gute Lösung!

*]Quelle: Lust auf mehr? – hier finden Sie weitere „Innovation-Ansätze“: <http://www.scoopwhoop.com/humor/pic-of-jugaad/>

1. **Weniger ist mehr:** Der Größe und Komplexität des Landes wird am besten durch gezielte Fokussierung und Reduktion begegnet. Analyse der „Früchte in Reichweite“ - das Machbare zuerst!
2. **Schritt für Schritt mit langem Atem:** Da viele Elemente in Indien nicht planbar sind, ist ein systematisches Abstecken von erreichbaren Teilzielen sinnvoll.
3. **Kulturverständnis als „Knackpunkt“:** Kein Überstülpen des „deutschen Modells“, sondern vielmehr eine vorsichtige Verzahnung indischer und westlicher Werte. Eine frühe und kontinuierliche Integration von dementsprechenden Schulungen - und zwar für Mitarbeiter, Manager, Kunden und Partner - kann diesen Prozess unterstützen.
4. **Mit Partnern schneller zum Erfolg:** Die Nutzung vorhandener Strukturen, Kontakte und Marktkenntnisse durch eine passende Partnerschaftskonstellation ist in fast jeder Branche möglich.
5. **Lokale Innovationsprozesse essentiell:** Es muss nicht gleich eine lokale Fertigung sein. Aber den spezifischen Anforderungen und Eigenheiten indischer Kunden kann auf Dauer nur mit einem spezifisch angepasstem Produkt- und Service-Konzept begegnet werden.
6. **Indien kann man nicht „nebenbei machen“*:** Vielmehr sollte es Chefsache sein und in der Zentrale von allen Abteilungen in allen Projektstadien getragen werden.

*] Zitat eines süddeutschen Medizingeräteherstellers



➔ Ein modularer und systematischer Ansatz bringt die nötige Struktur in das indische „Chaos“

- **„Weißer Fleck“ auf der Vertriebs-Landkarte:** Wie lange liegt die letzte Potenzialanalyse für Ihren indischen Markt zurück? Macht eine fundierte Bewertung der aktuellen Situation, Trends und Perspektiven Sinn?
- **Indien bislang als „Mitnahmemarkt“:** Ist Indien bislang nur ein Export- oder Distributor-Markt? Meldet der Vertriebspartner zufriedenstellende Zahlen? Spürt man seine Eigeninitiative?
- **Indien wird nur punktuell bearbeitet:** Ist es Zeit für eine Ausdehnung auf neue Regionen, Zielgruppen und Absatzkanäle? Muss dem Online- und E-Commerce-Thema mehr Beachtung geschenkt werden, um Markenaufbau und Konsumentennähe sicherzustellen?
- **Effizienzpotenziale in der Organisation vor Ort:** Ist das Management mehr mit sich selbst als dem indischen Markt beschäftigt, bzw. wird vor allem die Zentrale mit ständig neuen Anforderungen beschäftigt? Kann eine Neuordnung von Organisation und Hierarchien wieder Kräfte freisetzen?
- **Für Indien-Überzeugte – eine lokale Fertigung:** Sollte die Erweiterung des Sortiments auf spezifische Indien-Produkte überprüft werden? Macht eine Fertigung in Indien Sinn? Kann hierbei die Förderpolitik des Staates jetzt sinnvoll genutzt werden?

Ihre Ansprechpartner



Ralph Hübner

- Über 20 Jahre Erfahrung in Asien
- Beratende und operative Tätigkeiten insb. in Indonesien, China und Indien
- Begleitung zahlreicher Markteintritts- und –erschließungsprojekte
- Kompetenzfokus auf Strategie, Vertrieb und E-Commerce

Für Sie jederzeit erreichbar unter:

- huebner@suberg-strategy.de
- +49 151 23 53 0686



Philipp Schwarz

- 4 Jahre als Unternehmer in Mumbai
- Gründung einer indischen Pvt. Ltd.; dort Mitarbeiterführung, Aufbau von Vertrieb und Partnerschaften
- Begleitung verschiedener Marktdurchdringungsprojekte
- Kompetenzfokus auf Strategie, Vertrieb und Marketing

Für Sie jederzeit erreichbar unter:

- schwarz@suberg-strategy.de
- +49 152 34 25 0163



Purvi Shah-Paulini

- Seit 10 Jahren selbständige Beraterin für Geschäftsentwicklung Indien
- Markteintrittsanalysen, Vertriebs- und Geschäftspartnersuche
- über 200 interkulturelle Seminare für namhafte Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen in Deutschland und Indien

Für Sie jederzeit erreichbar unter:

- Purvi.shah-paulini@livingindia.de
- +49 177 33 63 421

... aus unserem Ansatz:

- Wir bieten lokale Markterfahrung gepaart mit Strategiekompetenz. Gerade bei „emerging markets“ ist die praktische Erfahrung vor Ort von besonderer Bedeutung
- Sie bedienen sich am „Know-How-Buffer“ von SSC. Konkretes Wissen aus erfolgreichen Projekten verschiedener Branchen wird für Sie nutzbar gemacht
- Ihre eigenen Managementkapazitäten werden während des Projekts entlastet, sie erhalten fokussierte Marktanalysen und belastbare Entscheidungsvorlagen
- Bei Bedarf führen wir auch ein Assessment der lokalen Organisation und Manager durch – im Benchmark mit anderen Unternehmen der gleichen Größenordnung
- Die Projekt-Vorgehensweise gestalten wir stets bewusst schlank und lieber stufenweise. („So viel wie nötig, so wenig wie möglich“)

... aus der Zusammenarbeit mit SSC:

- Einsatz von Beratern mit langjähriger Berufs- und Branchenerfahrung – in Indien/Asien
- Gezieltes Einbeziehen von Know-how auch aus anderen Branchen
- Externer, neutraler Blick von außen ohne „eigene Interessen“
- Umsetzungsorientierte Konzeptentwicklung und – auf Wunsch – auch operative Begleitung vor Ort

... aus der Einbindung von Living India:

- Lokales Know-How, Verständnis von Sprache und Kultur
- Exzellentes Netzwerk in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft
- Erfahrungen aus über 200 konzipierten und durchgeführten interkulturellen Seminaren und Studien