

# AUSSEN WIRTSCHAFT

Das Magazin der Sparkassen-Finanzgruppe für internationale Märkte

**MESSESTANDORT USA:**

An Las Vegas führt kein Weg vorbei

**RUSSLAND:**

Putin gängelt Investoren

**INDIEN:**

Großer Markt mit Hindernissen

**STANDORT TAICANG**

## ZWEITES SCHANGHAI



Vor den Toren der Metropole Schanghai liegt Taicang. Bereits 130 deutsche Mittelständler haben sich dort erfolgreich angesiedelt



Vorsicht Kuh! Im Transport ist in Indien mit zahlreichen Hindernissen zu rechnen.

# Indischer Slalomlauf

**Blockade.** Mehr als 1500 deutsche Firmen vertreiben ihre Produkte in Indien. Verspätungen und Lieferengpässe sind dabei an der Tagesordnung. Der Aufbau eines leistungsfähigen Vertriebs ist daher entscheidend. Doch Fallstricke gibt es viele.

**F**ünf bis sieben Tage: So lange können Transporte von Mumbai ins 1500 Kilometer entfernte Neu-Delhi dauern. Neben schlecht ausgebauten Strecken und einem hohen Verkehrsaufkommen stellen mangelhafte Transportmittel ein großes Problem dar, berichtet Joseph von Fürstenberg, Marketing- und Vertriebsleiter des Achsenherstellers BPW Bergische Achsen KG in Indien. „Bisher nutzen die Inder kaum Lkw-Anhänger“, so von Fürstenberg. „Laster

dürfen maximal 49 Tonnen laden, die Motoren sind aber oft nur auf 30 Tonnen ausgelegt.“ Üblich sind allerdings 65 Tonnen Ladung.

Und das schadet der Wirtschaft. 2010 wuchs das Bruttoin-



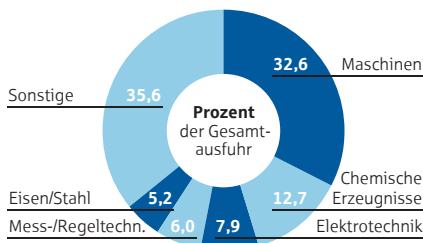
„Landesteile sind eigene Märkte“

Klaus Maier, geschäftsführender Gesellschafter von Maier & Vidorno

landsprodukt am Ganges zwar um fast 9 Prozent. Fachleute schätzen allerdings, dass die marode Infrastruktur jährlich 2 Prozentpunkte beim Wachstum kostet. Das will die Regierung in Delhi ändern. Von 2012 bis 2017 soll 1 Billion US-Dollar in den Bau von Straßen, Schienen und Flughäfen fließen. „Die Infrastruktur ist Indiens Achillesferse“, bestätigt Martin Fuchs, Leiter des German Centre in Delhi, das von der BayernLB und der LBBW betrieben wird (siehe Kas-

## Deutsche Maschinen gefragt

Deutsche Ausfuhrüter nach Indien 2009.



Gesamtvolumen: 8 Milliarden Euro. Quelle: gta

## Starker Binnenmarkt

Indiens Wettbewerbsindikatoren im globalen Vergleich.

Indikator	Rang
Größe des lokalen Marktes	4
Qualität des Schienennetzes	23
Stärke des lokalen Wettbewerbs	30
Lufttransportinfrastruktur	71
Zustand der Hafeninfrastuktur	83
Qualität der Straßeninfrastruktur	90
Handelszölle	124

Untersucht wurden 139 Länder.  
Quelle: Global Competitiveness Index

ten). „Die Logistikkosten sind sehr hoch und die Vorlaufzeiten lang.“

Auch die Zollabwicklung ist völlig überlastet. „Es gibt Beispiele, in denen die Waren am Zoll zur Prüfung aus den Containern geholt und dann tagelang dem Staub, der Sonne oder dem Regen überlassen werden“, weiß Fuchs. „Wenn sie dann irgendwann auf Transportrikschas geladen und weitertransportiert werden, sind sie stark verschmutzt oder beschädigt.“ Der meist katastrophale Zustand der Straßen, die oft von den heiligen Kühen blockiert werden, tut ein Übriges, den Waren weiter zuzusetzen. Neben einer stabilen Verpackung sind vor allem regionale Lager sinnvoll, aus denen die Kunden direkt beliefert werden. Fuchs: „Bei besonders hochwertigen Teilen kann es sich außerdem lohnen, sie per Flugzeug von

einem Landesteil in den anderen zu transportieren.“

Der Augsburger Industrieroboterhersteller Kuka fliegt einen Großteil seiner in Deutschland gefertigten Roboter direkt ein. So kann er schnell auf Kundenwünsche reagieren. Zudem unterhält das Unternehmen in Indien Lager für Ersatzteile sowie einen Kundendienst in Gurgaon und Pune samt Schulungszentrum für indische Kunden. 30 der 100 Angestellten kümmern sich um Vertrieb, Marketing und Kundendienst. Ein Aufwand, der sich bezahlt macht. „Wir haben 2005 angefangen, unser Indien-Geschäft aufzubauen“, sagt Raj Singh Rathee, Leiter von Kuka Robotics India. Inzwischen vertreibt die Landesvertretung, die ein Büro im German Centre hat, mehr als 100 Roboter pro Jahr.

Während Kukas Kunden vorwiegend in Ballungsräumen der indischen Automobilindustrie angesiedelt sind, müssen andere deutsche Mittelständler ihr Netz weiter spannen. Ein halbes Jahr Vorlauf sollten interessierte Firmen hierfür einkalkulieren, empfiehlt Fuchs. „Vor dem Markteintritt sollten eine gründliche

Marktanalyse und ein Geschäftsplan erstellt werden“, rät er. Dazu zählt auch die Planung eines Vertriebssystems. Wer die Kosten niedrig halten will, kann lokale Handelsvertreter mit Verkauf und Kundenservice beauftragen. Allerdings ist deren Loyalität oft gering, nicht selten wechseln sie die Seiten.

## Großes Land, kleiner Markt

Viele Firmen setzen auf ein eigenes Vertriebsnetz. Dabei heißt es klotzen statt kleckern. „Indien ist zehnmal so groß wie Deutschland, aber der Markt für hochwertige Produkte ist vielleicht so groß wie Kroatien oder Holland“, sagt Klaus Maier, geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Maier & Vidorno. 22 offizielle Landessprachen und Hunderte von Dialekten machen einen zentralen Vertrieb so gut wie unmöglich. Hinzu kommen unterschiedliche Kulturen, Religionen sowie Animositäten zwischen den Volksgruppen. „Der Norden, Westen und Süden Indiens stellen drei große Märkte dar, die mit eigenen Vertriebszentren und Produktlagern abgedeckt ▶

## Deutscher Türöffner in Indien

**Starthilfe.** Seit 2008 helfen die BayernLB und die LBBW im German Centre Delhi. Gurgaon deutschen Firmen beim Markteintritt in Indien.

Mit 50 Büroräumen im eigenen Gebäude ab 26 Quadratmeter Größe unterstützt das German Centre ansiedlungswillige Firmen. Neben Mittelständlern gehören auch Konzerne wie BMW oder der Chemiekonzern Evonik zu den Mietern. Zusätzlich können Lagerflächen sowie Schulungs- und Konferenzräume genutzt werden. Das German Centre verfügt über gute Kontakte zu Institutionen und Dienstleistern. Auf diese Weise erleichtert es den Zugang zu Marktinformationen. Das Gebäude liegt verkehrstechnisch günstig in der Stadt Gurgaon nahe Neu-Delhi in geringer Distanz zum Flughafen.



**Umgeladen.** Mit dem Lkw erreicht man nicht jedes Ziel.



**Interview mit Martin Fuchs,** Leiter des German Centre in Delhi

## „Gute Struktur ist entscheidend“

werden sollten“, so Maier. Insgesamt summieren sich die Kosten für Firmengründung, Geschäftsreisen und den Aufbau eines kleinen Mitarbeiterteams vor Ort im ersten Jahr schnell auf 150 000 Euro und mehr. Angesichts dieser Belastung sparen viele deutsche Mittelständler am Personal. Das zahlt sich jedoch nicht aus. Im Gegenteil: In Indien zählen persönliche Beziehungen bei der Auftragsvergabe oft mehr als Preis und Qualität.

### Auf Herz und Nieren geprüft

Vertriebsmitarbeiter müssen ihre Kunden häufiger besuchen als in Deutschland. Das ist wegen der großen Entfernungen und des Verkehrschaos nur mit zusätzlichen Mitarbeitern zu schaffen. Mit der richtigen Organisationsstruktur behält man die Kosten im Griff. „Der Vertriebschef besucht den Kunden einmal, die Leute auf der mittleren und unteren Hierarchiestufe besuchen ihn häufiger und bereiten so die Grundlage für einen Geschäftsabschluss“, sagt Maier.

Der Roboterhersteller Kuka fährt beim Vertrieb zweigleisig. Die Firma nutzt Systempartner, die bei der Distribution helfen. Zahlreiche indische Maschinen-

und Anlagenbauer wollen Kukas Roboter nutzen, um Fertigungslinien für Automobilproduzenten herzustellen. Mit etwa zehn von ihnen arbeitet Kuka inzwischen zusammen. „Es war nicht einfach, Geschäftspartner zu finden, die unseren Ansprüchen genügen“, sagt Rathee. In Europa gebe es viele Mittelständler, deren Besitzer von Technik begeistert seien. Dagegen stehe für viele indische Unternehmensgründer das Geldverdienen im Vordergrund. Potenzielle Partner werden deshalb auf Herz und Nieren geprüft. „Sie müssen ein großes technisches Verständnis und eine stabile Finanzlage vorweisen können“, so Rathee.

Ebenfalls unverzichtbar ist eine weiße Weste des Vertriebspartners. Denn obwohl die Zahlung von Schmiergeld weitverbreitet ist: Korruption ist verboten, und wer schmiert, riskiert hohe Strafen. Wer sich vor bösen Überraschungen schützen will, sollte mit seinen Geschäftspartnern genaue Absprachen treffen und deren Einhaltung kontrollieren. „Es gibt unheimlich viel, was schiefgehen kann“, berichtet BPW-Mitarbeiter von Fürstenberg. „Man darf nichts als selbstverständlich voraussetzen und muss alles bis ins Detail selbst managen.“ Birga Teske **A**

**AUSSEN WIRTSCHAFT:** Was ist der häufigste Fehler, den deutsche Mittelständler beim Vertrieb in Indien machen?

**Fuchs:** Viele unterschätzen die Größe des Landes. Mit einem Mitarbeiter in Delhi und einem Vertriebspartner in Bangalore wollen sie Indien abdecken. Das geht nicht.

**AW:** Wie muss ein gutes Vertriebsnetz aufgebaut sein?

**Fuchs:** Gut strukturiert. Neben einem gut zugänglichen Hauptsitz mit landesweiter Organisationsaufgabe sind regionale Vertriebs- und Serviceeinheiten auch in den wichtigsten Zielmärkten zu unterhalten. Dabei muss auch hier sowohl die Organisations- wie die ausführende Ebene vertreten ist.

**AW:** Und wie viel kostet das?

**Fuchs:** Das ist von Branche zu Branche verschieden. Vereinfacht kann man sagen, dass ein sehr guter Manager mit internationalem Hintergrund in der Geschäftsführung bereits bis zu 100 000 Euro im Jahr verdienen kann; ein fähiger Vertriebsmitarbeiter mit nationaler Erfahrung 50 000 Euro. Der Leiter eines regionalen Zentrums kostet 20 000 Euro. Mit der Hierarchie sinken die Preise schnell. Ein einfacher Verkäufer verlangt meist weniger als 500 Euro im Monat.