

WB GESCHÄFTSKLIMAINDEX INDIEN 2021

Einschätzung der Geschäftslage in Indien
durch den Mittelstand



IMPRESSUM

Datenerhebung: Herbst/Winter 2021

Veröffentlichung: Januar 2022

Text & Layout: Annemarie Wrobel

Dr. Wamser + Batra GmbH

Bergstraße 152

44791 Bochum - Germany

Telefon: +49 234 90 41 83 60

E-Mail: info@wamser-batra.de

www.wamser-batra.de

Dr. Wamser + Batra GmbH

Dr. Wamser + Batra India Pvt. Ltd.

WB Trade and Services Pvt. Ltd.

Europe | Germany · Austria · Switzerland · Netherlands · Spain

India | Delhi · Bangalore · Pune · Mumbai

Rechtsform: GmbH · Sitz: Bochum

Handelsregister: HRB 11225 beim Amtsgericht Bochum

USt-IdNr.: DE814852888

Geschäftsführer: Mike D. Batra, Dr. Johannes Wamser

Inhaltlich verantwortlich gemäß § 55 Abs. 2 RStV:

Mike D. Batra, Dr. Johannes Wamser

INHALTSVERZEICHNIS

04 VORWORT

05 EXECUTIVE SUMMARY

06 EINLEITUNG

- 06 Lockdown & Pandemie lassen Wirtschaft einbrechen
- 06 Einschätzung des deutschsprachigen Mittelstandes
- 07 Methode und Fragestellungen des WB GKI Indien

08 ERGEBNISSE

- 08 Der Mittelstand bewertet die wirtschaftliche Lage in Indien
- 09 Geschäftsklima Indien 2021
- 09 Erwartungen des letzten Jahres getroffen
- 10 Umsatzentwicklung der letzten 12 Monate
- 11 Wirtschaftsumfeld: Hemmnisse und Schwierigkeiten
- 13 Fokus der langfristigen Indien-Strategie

15 FAZIT & AUSBLICK

- 15 Langfristige Indien-Strategie & Risikoaffinität

16 QUELLEN



VORWORT

2021 war erneut ein turbulentes Jahr. Unternehmen wurden auch in Indien wieder vor neue Herausforderungen gestellt und hatten mit Einschränkungen zu kämpfen, die sich auch in unserem Geschäftsklimaindex widerspiegeln.

Gleichzeitig haben sich aber Chancen und Potenziale entwickelt, die gerade im Hinblick auf das Jahr 2022 und darüber hinaus einen positiven Blick in die Zukunft ermöglichen. Viele Unternehmen nutzen die ersten Pandemie-Erkenntnisse und passen ihr Geschäftsmodell an die 'neue Normalität' an, anstatt unter den weiter andauernden Hemmnissen zu leiden. Die anfängliche Ungewissheit und fehlende Erfahrungen weichen allmählich einer Phase des Wandels.

In der aktuellen Befragung haben wir unseren Fragenkatalog erweitert und die Themen ermittelt, die die Geschäftsentwicklung in den letzten 12 Monaten besonders gehemmt haben und gleichzeitig nach den Themen gefragt, die die Unternehmen in der langfristigen Indien-Strategie priorisieren werden.

Zum vierten Mal haben wir nun den WB Geschäftsklimaindex Indien durchgeführt. Der ursprüngliche Anlass ist auch heute noch aktuell:

Mit unserer Umfrage wollen wir einen neutralen und realitätsnahen Eindruck aus Sicht der mittelständischen Unternehmen vor Ort erhalten. Denn noch immer erleben wir es, dass Befragungen im Zusammenhang mit Indien oftmals von 'Eigenwerbung', Kundengewinnung oder anderen intransparenten Einflüssen geprägt werden.

Wir verlassen uns wie jedes Jahr auf die Einschätzung unserer 500+ Kunden, die selbst immer mehr Indien-Erfahrung sammeln und so ihre eigene Geschäftsentwicklung, die wirtschaftlichen Einflüsse und auch künftige Prioritäten beurteilen können.

Unsere Ergebnisse werden seit der ersten Befragung 2017 ungefiltert, neutral und kostenlos der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.



Mike D. Batra & Dr. Johannes Wamser

Gründer & Geschäftsführer der Dr. Wamser + Batra GmbH



EXECUTIVE SUMMARY

46% der befragten, mittelständischen Unternehmen bewerten ihre aktuelle Geschäftslage in Indien als *gut*, 43% als *befriedigend*. Nur 10% der Befragten bewerten ihre Lage als *schlecht*.

Ein erfreuliches Ergebnis, denn im Vergleich zum vergangenen Jahr hat sich die Stimmung deutlich gebessert. 2021 bewerteten nur 18% der Befragten ihre wirtschaftliche Lage als *gut* und 39% als *befriedigend*.

Diese positive Bewertung spiegelt sich auch im Geschäftsklima, dem Mittelwert aus den Salden der Geschäftslage und der Erwartungen für das kommende Jahr. Mit einem Wert von +53 steigt das Geschäftsklima auf einen Höchstwert seit unserer ersten Erhebung im Jahr 2017.

Ein ähnlich positives Bild zeigt die Bewertung der Umsatzentwicklung. 70% der Befragten berichten von einem Umsatzwachstum – davon ist der Umsatz bei 40% der Unternehmen leicht gewachsen, bei 30% sogar deutlich gewachsen. 12% der befragten Unternehmen verzeichnen einen gleichgebliebenen Umsatz, 17% bewertet den Umsatz als rückläufig.

Gleichzeitig sind 18% der Unternehmen deutlich hinter den Umsatzerwartungen geblieben und nur 6% haben ihren Umsatz um mehr als die Hälfte verfehlt. Die rückläufigen Zahlen und nicht erfüllten Erwartungen sind auf die noch immer vorherrschenden Covid19-Auswirkungen zurückzuführen. Es gibt kein Unternehmen unter den befragten Mittelständlern, das nicht von der Pandemie oder den damit einhergehenden Konsequenzen betroffen ist.

Weitere Gründe für die ausgebliebenen Umsätze und Wachstumshemmnisse im Allgemeinen werden in der Auswertung der Studie genauer beleuchtet. Ebenso die wichtigsten Themen der langfristigen Indien-Strategie der Mittelständler.

Die Ergebnisse unserer Studie fallen, trotz der noch immer anhaltenden Pandemie-Auswirkungen und insbesondere im Vergleich zum vergangenen Jahr, positiv aus und zeigen vor allem, dass die mittelständischen Unternehmen aus dem DACH-Raum weiterhin am indischen Markt festhalten und das Potenzial wahrnehmen, das ihnen dort geboten wird.

Sie möchten am WB Geschäftsklimaindex Indien 2022 teilnehmen?

Folgen Sie uns auf [LinkedIn](#),
um keine Neuigkeit mehr zu verpassen!



EINLEITUNG

PANDEMIE & LOCKDOWN LASSEN DIE WIRTSCHAFT EINBRECHEN

Auch im Jahr 2021 beherrscht ein Thema die indische Wirtschaft: Covid-19. Im Frühjahr 2021 wurde Indien von einer enormen Infektionswelle getroffen, die täglich rund 400.000 Neuinfizierte und 4.000 Todesopfer forderte. Die einzig mögliche Konsequenz war ein erneuter, strikter Lockdown. Zwar waren die Unternehmen zu diesem Zeitpunkt schon auf die Ausnahmesituation vorbereitet, nachdem sie 2020 einen langen Lockdown erlebt hatten, trotzdem sind die Konsequenzen des zweiten harten Lockdowns noch heute zu spüren.

Die Wirtschaft wurde komplett zurückgefahren. Unternehmen konnten nur eingeschränkt arbeiten, Produktionsstätten mussten schließen, wodurch die Einnahmen ausblieben. Gleichzeitig wirkte sich die Situation (erneut) auf die Lieferketten aus: Rohstoff- bzw. Material- und Transportkosten explodierten.

Erschwerte Einreisebedingungen aus Europa und nicht-realisierte Kundenbesuche vor Ort in Indien haben nicht nur zu einem Einbruch der Kundenbindung geführt, sondern vor allem die Kundengewinnung erschwert. Die Umstände wirkten sich außerdem auf die Handels- und Geschäftsbeziehungen, sowie auf die Verbindungen zwischen den europäischen Stammhäusern und den indischen Präsenzen aus. Noch im Juni prognostizierte der Internationale Währungsfonds (IWF) ein Wachstum der indischen Wirtschaft von nur 9,5 %, also sogar 3 % weniger als im April, infolge der Pandemie. Damit würde Indien neben anderen Staaten Asiens zu den Wachstumsverlierern zählen.¹

Auch im Herbst bleibt die Prognose der IWF für den asiatischen Raum auf demselben, niedrigen Niveau, wohingegen die Weltwirtschaft sich weiter von der Krise erholen wird.² Die Unternehmen vor Ort blicken dem kommenden Jahr allerdings positiver entgegen, wie unsere Umfrageergebnisse zeigen.

Denn trotz aller Schwierigkeiten und Hemmnisse macht Indien 2021 weiterhin über 7 % des globalen Bruttoinlandsprodukts (BIP) aus und liegt hinter China und den USA an dritter Stelle.³ Die Ex- und Importzahlen zeigen ebenfalls einen Aufschwung. Im ersten Halbjahr 2021 ist der Handel zwischen Deutschland und Indien deutlich gewachsen. Die Importe aus Indien stiegen um 25,4% auf 5,3 Milliarden Euro, die Exporte nach Indien um 23,5% auf 5,8 Millionen Euro.⁴

EINSCHÄTZUNG DES DEUTSCHSPRACHIGEN MITTELSTANDES

Wir haben mit unserem WB Geschäftsklimaindex Indien 2021 ermittelt, wie sich die vergangenen Monate tatsächlich auf die Unternehmen ausgewirkt haben und mit welchen Schwierigkeiten sie zu kämpfen hatten.

Mit unserer Studie zur Geschäftslage in Indien haben wir den deutschsprachigen Mittelstand befragt und um eine persönliche Einschätzung gebeten. Neben der Beurteilung der aktuellen und zukünftigen Geschäftslage und der Umsatzentwicklung der einzelnen Unternehmen konnten wir die Themen ermitteln, die sich in den vergangenen 12 Monaten am stärksten auf die Geschäftsentwicklung der Unternehmen ausgewirkt haben.

Wir haben uns im Herbst/Winter 2021 mit den Entscheidungsträgern aus dem deutschsprachigen Mittelstand mit Hauptsitzen v.a. in Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgetauscht. Die von uns befragten Unternehmen sind alle in Indien tätig – wenn auch mit unterschiedlicher Unternehmensform. Davon ist der Großteil (61%) mit eigenen Tochtergesellschaften vor Ort vertreten. Die restlichen Unternehmen werden von Agenten bzw. Handelsvertretern (16%) repräsentiert, befinden sich in einem Joint Venture (9%), haben ein Branch bzw. Liaison Office (jeweils 3%) oder sind in anderer Form vertreten. Ein kleiner Teil arbeitet im Direktvertrieb bzw. -einkauf aus Deutschland (ebenfalls 3%).

METHODEN UND FRAGESTELLUNGEN DES WB GESCHÄFTSKLIMAINDEX INDIEN

Zur Ermittlung der Geschäftslage in Indien haben wir im Herbst/Winter 2021 die Entscheidungsträger mittelständischer Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, die in Indien vertreten sind, um ihre persönliche Einschätzung gebeten.

Die Daten für den Geschäftsklimaindex haben wir mithilfe eines Online-Fragebogens erhoben. Wie schon in den vergangenen Jahren haben wir uns dabei am Geschäftsklimaindex des ifo Instituts (Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.) orientiert. Im Fokus standen die folgenden zwei Kernfragen:

1. Wie bewerten Sie Ihre **gegenwärtige Geschäftslage** in Indien?
2. Wie bewerten Sie Ihre **zukünftige Geschäftslage** in Indien?

Ergänzend haben wir die Umsatzentwicklung und die Herausforderungen der letzten 12 Monate abgefragt. Außerdem haben wir uns für die Themen interessiert, die im Fokus der langfristigen Indien-Strategie stehen.

Umsatzentwicklung der letzten 12 Monate:

1. **Umsatzentwicklung:** Deutlich gewachsen / Leicht gewachsen / Gleichgeblieben / Leicht zurückgegangen / Deutlich zurückgegangen
2. **Umsatzentwicklung** in Prozent
3. **Umsatzziele:** Umsatzziele weitgehend erreicht (mind. 80%) / Ergebnis deutlich hinter den Erwartungen / Umsatz um mehr als 50% verfehlt

Wirtschaftsumfeld:

Wie stark haben folgende Themen Ihr Indien-Geschäft gehemmt? Gar nicht / Gering / Mittel / Stark

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 1. Covid19-Vorschriften | 6. Vertriebsorganisation |
| 2. Markt & Wettbewerb | 7. Korruption |
| 3. Supply Chain & Sourcing | 8. Personal & Fachkräftemangel |
| 4. Geschäftspartner & Netzwerke | 9. Sinkende Nachfrage |
| 5. Steuerung der indischen Gesellschaft aus Europa | 10. Mentalität & Interkulturelles |

Strategie:

Wie werden folgende Themen Ihre langfristige Indien-Strategie beeinflussen? Gar nicht / Gering / Mittel / Stark

- | | |
|--|--|
| 1. Wandel der Lieferketten | 6. Ausbau der lokalen Produktionsaktivität |
| 2. Krisen- und Risikomanagement | 7. Sparmaßnahmen |
| 3. Neue Geschäftsmodelle | 8. Keine weitere Produktionsaktivität |
| 4. Optimierung der indischen Aufbau- und Organisationsstruktur | 9. Indien-Exit |
| 5. Ausbau zum globalen Fertigungsstandort | |

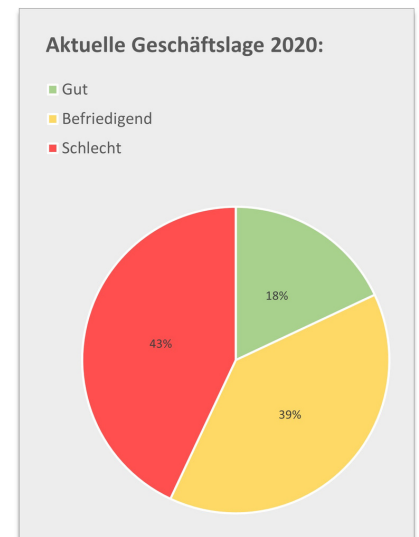
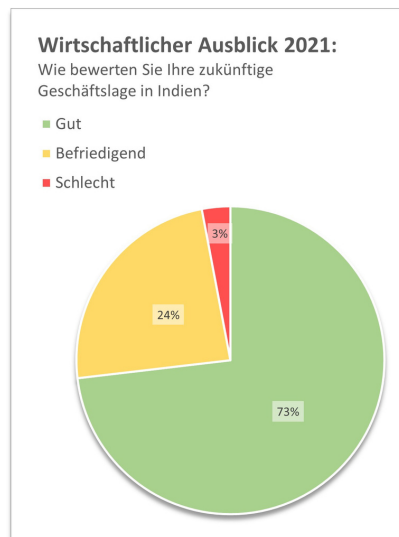
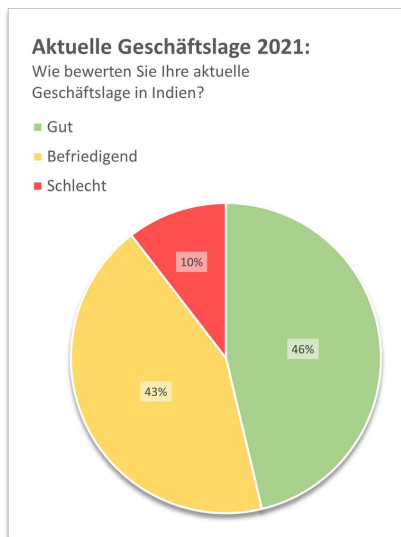
Die Ergebnisse der Umfrage haben wir in diesem Geschäftsklimaindex zusammengefasst. Damit können wir eine unabhängige und neutrale, aber realitätsnahe Einschätzung zur wirtschaftlichen Stimmung der Unternehmen in Indien geben.

ERGEBNISSE

DER MITTELSTAND BEWERTET DIE WIRTSCHAFTLICHE LAGE IN INDIEN

46% der befragten Unternehmen bewerten ihre aktuelle Geschäftslage in Indien als *gut*, 43% als *befriedigend*. Nur 10% der Befragten bewerten ihre Lage als *schlecht*.

Im Vergleich zum vergangenen Jahr, in dem 43% der Befragten ihre wirtschaftliche Lage als *schlecht* bewerteten, hat sich die Lage nicht nur entspannt, sondern deutlich verbessert. Die Bewertungen gut und schlecht haben ihre Positionen getauscht, der neutrale Bereich ist ähnlich stark gewichtet.



Betrachtet man den wirtschaftlichen Ausblick, bestätigt sich der positive Trend. 73% der Unternehmen sind davon überzeugt, dass die wirtschaftliche Lage in den kommenden 12 Monaten *gut* ausfallen wird. 24% bewerten ihre zukünftige Geschäftslage als *befriedigend* und nur 3% schätzen die Entwicklung negativ ein.

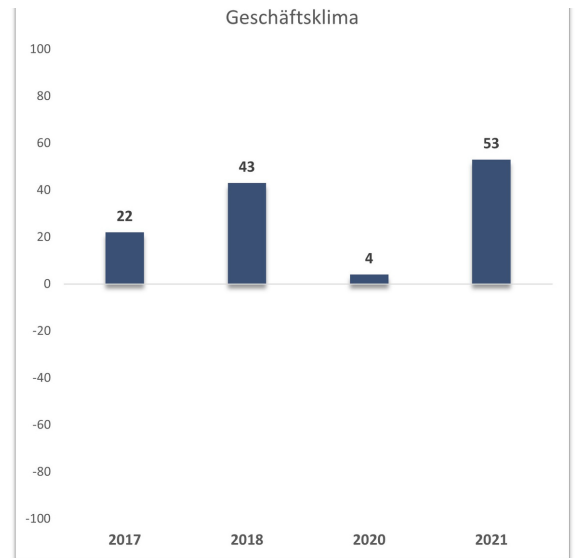
Die Einschätzungen des Mittelstandes bestätigen damit die allgemeinen Erwartungen. Auch wenn die Pandemie nicht überwunden ist und weiterhin negative Auswirkungen mit sich bringen wird, können die Unternehmen besser mit plötzlich eintretenden Einschränkungen umgehen und hatten im Laufe der vergangenen Monate die Chance, die Prozesse zu modifizieren und sich auf mögliche weitere Herausforderungen vorzubereiten.

Die Covid19-Pandemie hat die Unternehmen gezwungen, sich mit dem eigenen Geschäftsmodell, den Lieferketten und dem Krisenmanagement auseinanderzusetzen. Unsere Studie zeigt, dass ein Wandel im Fokus der meisten Unternehmen steht und sich auf die Strategie auswirkt. Details dazu finden Sie im Abschnitt *Wirtschaftsumfeld* (Seite 11) und *Strategie* (Seite 13).

GESCHÄFTSKLIMA INDIEN 2021

Orientiert an der ifo-Methode⁵ zur Ermittlung des Geschäftsklimas ergibt sich aus den Werten unserer Studie für das Geschäftsklima in Indien ein Wert von plus 53 (auf einer Skala von -100 bis +100). Damit haben wir einen Höchstwert im Vergleich zu den vergangenen Jahren. Das Ergebnis bestätigt die positive Stimmung, die sich nach den Einschränkungen der letzten Monate ausbreitet.

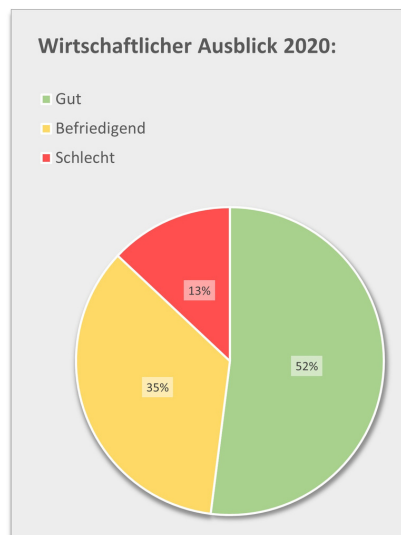
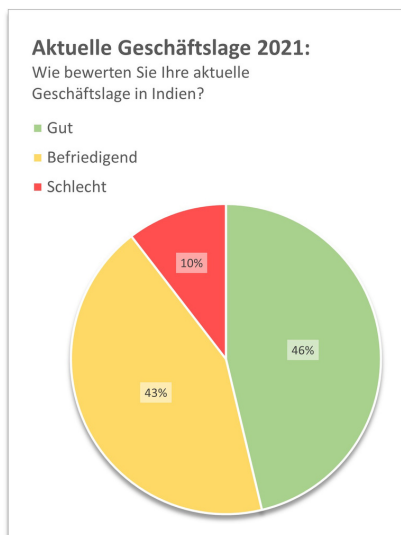
In keinem der Jahre seit unserer ersten Erhebung 2017 blickten die mittelständischen Unternehmen so positiv auf das kommende Jahr.



ERWARTUNGEN DES LETZTEN JAHRES GETROFFEN

Im vergangenen Jahr haben wir ebenfalls nach den Erwartungen für die kommenden 12 Monate gefragt. Vergleichen wir die Werte mit der aktuellen Einschätzung der Geschäftslage, also der tatsächlich eingetroffenen Entwicklung, können wir feststellen, dass diese weitestgehend getroffen wurden. Sie sind zwar mit 46% statt erwarteten 52% etwas weniger *gut*, die negative Einschätzung fällt mit nur 10% statt 13% dafür etwas besser aus. 43% des Mittelstandes bewertet die aktuelle Geschäftslage in Indien *befriedigend*. Bedenkt man die Umstände zu Jahresbeginn und die damit einhergehenden Schwierigkeiten wie fehlende Rohstoffe und Materialien, erschwerte Transportmöglichkeiten und wochenlange Lockdowns, fällt die Bewertung zufriedenstellend aus.

Im Herbst 2020 hatten viele die Hoffnung, dass sich die Lage nach der ersten Covid19-Welle beruhigen und die Wirtschaft wieder an Fahrt aufnehmen wird. Und obwohl die Pandemie Indien gerade im Frühjahr 2021 stark getroffen und die Wirtschaft in den Lockdown gezwungen hat, konnte der positiv gestimmte Blick auf das Jahr 2021 bestätigt werden.



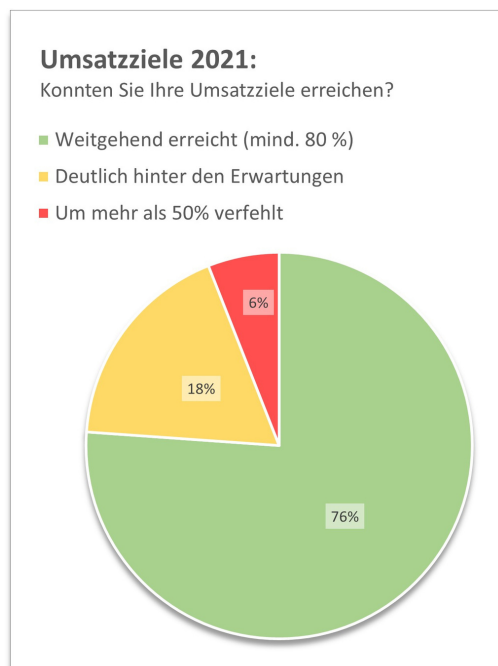
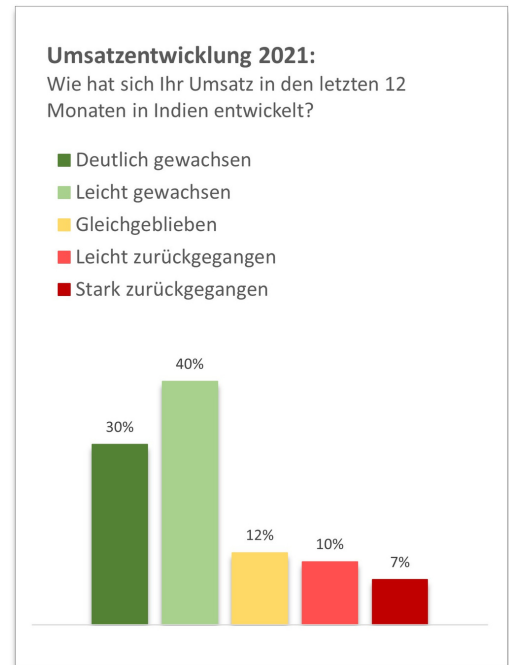
UMSATZENTWICKLUNG DER LETZTEN 12 MONATE

Nach dem Umsatz bzw. der Umsatzentwicklung gefragt, zeigt sich ein positives Bild. 70% der Befragten berichten von einem Umsatzwachstum – davon ist der Umsatz bei 40% der Unternehmen *leicht gewachsen*, bei 30% sogar *deutlich gewachsen*.

12% der Befragten sehen weder Wachstum noch Rückgang und teilen ein neutrales Ergebnis mit. Gerade mal jedes sechste Unternehmen muss einen Rückgang der Umsätze verzeichnen. Davon haben 10% den Rückgang als *leicht eingestuft*, 7% haben einen starken Rückgang verzeichnet. Die durchschnittliche Umsatzentwicklung ist demnach positiv zu bewerten.

Betrachtet man die Rückmeldungen der Unternehmen, die ihre Umsatzentwicklung negativ bewerten, lassen sich Gemeinsamkeiten erkennen: Auswirkungen durch die Covid19-Pandemie.

Einschränkungen in der Produktion bzw. Aktivitäten, verzögerte Projekte, Rohstoff- und Materialmangel, Personal- bzw. Fachkräftemangel und fehlende Besuchsmöglichkeiten bzw. Präsenzveranstaltungen vor Ort haben sich enorm auf die Geschäfte und damit auch auf die Umsätze ausgewirkt. Interessant sind in dem Zusammenhang mehrfach genannte Auswirkungen auf die Entscheidungsfreudigkeit der indischen Geschäftspartner, die aufgrund der unsicheren Situation zurückhaltender geworden sind. Die allgemeine Unsicherheit und auch Ausgabestopps in vielen Unternehmen haben zu einem Rückgang des Umsatzes geführt.



Unsere Studie zeigt, dass auch die Umsatzziele der befragten Unternehmen in 76% der Fälle weitgehend erreicht werden konnten.

18% der Befragten sind deutlich hinter den Erwartungen geblieben, 6% haben ihren Umsatz sogar um mehr als 50% verfehlt. Die Zahlen bestätigen die Einschätzung der Umsatzentwicklung innerhalb der letzten 12 Monate.

Auch hier berichten die betroffenen Unternehmen, die ihre Umsatzziele nicht erreichen konnten, von den bereits erwähnten Schwierigkeiten. Zusätzlich werden die Umsatzeinbrüche auf einen starken lokalen und aus China kommenden Wettbewerb, Probleme und Verzögerungen im Verlauf der Lieferketten und insbesondere die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten, die selbst stark von der Pandemie getroffen wurden, zurückgeführt.

WIRTSCHAFTSUMFELD: HEMMNISSE & SCHWIERIGKEITEN

Wie bereits im Zusammenhang mit den Umsatzeinbußen erwähnt, sind die Pandemie und die damit einhergehenden Einschränkungen und Auswirkungen auf das eigene Unternehmen und die Mitarbeiter, aber auch auf die Geschäftspartner und die gesamte Lieferkette das Hemmnis des vergangenen Jahres.

Die Befragten wurden gebeten Ihre Top-Themen zu nennen, die sich innerhalb der letzten 12 Monate am stärksten auf das Unternehmen ausgewirkt und damit die Geschäfts- und die Umsatzentwicklung negativ beeinflusst haben.

Dabei erwiesen sich drei Themen als besonders starke Herausforderung:

Covid19-Vorschriften

Seit fast zwei Jahren bestimmt die Pandemie die internationale wirtschaftliche Entwicklung. Die Erholungsphasen und der hoffnungsvolle Aufschwung werden immer wieder von neuen Infektionswellen unterbrochen. Besonders schwer hat es Indien im Frühjahr 2021 getroffen und es ist daher nicht verwunderlich, dass dieses Thema aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen die wirtschaftliche Entwicklung in Indien im vergangenen Jahr am stärksten beeinflusst hat. 79% der Befragten bewerten den Einfluss der Pandemie bzw. der Covid19-Vorschriften als *stark* und *mittel*.

Geschlossene Werke haben zum Einbruch des eigenen Vertriebsgeschäfts geführt und sich dementsprechend auch auf andere Unternehmen ausgewirkt. Eine Kettenreaktion, die sich nicht aufhalten lässt und auch zur Fluktuation geführt hat – gerade in der herstellenden Industrie.

Spezialisierte Branchen wie die Medizin- oder Pharmaindustrie erlebten nicht nur einen Bedarfsrückgang, sondern eine Art Stillstand (z.B. durch nicht stattfindende Operationen in den Krankenhäusern,

die sich stattdessen auf Covid-Patienten fokussieren mussten) oder Eingriffe durch den indischen Staat (z.B. Export-Stopp für medizinische Güter).

Am häufigsten wurden Reisebeschränkungen und fehlende Face-to-Face Treffen genannt, die sich auf die Kundenbindung ausgewirkt und die Neukundengewinnung erschwert haben. Die Umstellung auf eine rein digitale Kommunikation ist eine Herausforderung im Umgang mit Kunden und dem eigenen Team: Die Erreichbarkeit der Kunden, Leadership des Teams, Online-Schulungen und digitaler Support sind neue Hemmnisse, mit denen die Unternehmen lernen müssen umzugehen.

Supply Chain & Sourcing

Die Herausforderungen der Pandemie haben sich so sehr auf die Lieferketten ausgewirkt, dass 70 % der Befragten das Thema als *starkes* bzw. *mittleres* Hemmnis der vergangenen 12 Monate bewerten.

Diese Einschätzung bestätigt, dass ein Wandel der Lieferketten unabdingbar ist. Materialversorgungsprobleme bei den Zulieferern und eine erhöhte Nachfrage haben nicht nur zu Lieferengpässen, sondern auch zu signifikant gestiegenen Rohstoff- bzw. Material- und Transportkosten geführt.

Veränderte Ein- und Ausfuhrbestimmungen und geringe Seefracht- und Container-Verfügbarkeiten haben sich negativ auf die gesamte Frachtmarktsituation ausgewirkt.

Im Zuge der Pandemie geschlossene Produktionsstätten haben nicht nur einzelne Unternehmen, sondern die gesamte Lieferkette beeinflusst und führen noch immer zu verzögerten Lieferungen.

Markt & Wettbewerb

Mit 64% (*stark & mittel*) bewerten die Teilnehmer die Themen rund um „Markt & Wettbewerb“ als drittstärkstes Hindernis, das den Unternehmen in Indien begegnet. Dabei ist es keine unbekannte Herausforderung. Unsere Befragungen zum Geschäftsklima in Indien haben in den vergangenen Jahren immer wieder gezeigt, dass die eigene Wettbewerbsfähigkeit in Indien ausbaufähig ist. Die asiatische ‚Billig-Konkurrenz‘ ist weiterhin ein Thema, gegen das sich Unternehmen durchsetzen müssen.⁶

Den steigenden Wettbewerb erkennen die Unternehmen aber nicht nur mit dem Blick zum Nachbarland. Der lokale Wettbewerb spielt eine immer größere Rolle und die erhöhten Anforderungen des Marktes wirken sich auf das Geschäft der mittelständischen Unternehmen aus.

Ein weiteres Thema, wenn auch nur für 31% der Befragten als Herausforderung relevant, ist das Personal. Wie bereits erwähnt, hat die Fluktuation zugenommen. Gleichzeitig macht sich eine Abwerbungsmentalität bemerkbar und im gleichen Zuge sind die Gehaltsforderungen (z.B. im IT-Bereich) stark gestiegen, wodurch die Suche nach neuem Personal immer schwieriger wird.

Es wird also deutlich, dass die Pandemie in Indien in allen wirtschaftlich relevanten Bereichen Spuren hinterlassen hat. Die positiven Rückmeldungen der Befragten, die davon berichten, dass sie sehr gut durch die letzten 12 Monate gekommen sind und ungeachtet aller Schwierigkeiten optimistisch in die Zukunft blicken, zeigen hingegen eine positive Einstimmung auf das kommende Jahr.



FOKUS DER LANGFRISTIGEN INDIEN-STRATEGIE

Mit einem Blick in die Zukunft wollten wir mehr über die Indien-Strategie der befragten Unternehmen erfahren. Wir haben die Teilnehmer nach den Themen gefragt, die im Fokus der langfristigen Indien-Strategie stehen.

Hier sind die Ergebnisse nicht so eindeutig wie bei der Frage nach den Hemmnissen der vergangenen 12 Monate. Was wiederum zeigt, dass es zwar einige allgemeine Tendenzen gibt, aber die Themen in den Unternehmen sehr unterschiedlich gewichtet werden.

Deutliche Tendenzen zeigen sich beim Thema Indien-Exit, das für 96% *gar nicht* bzw. nur *gering* im Fokus der Strategie steht sowie auch die Möglichkeit einer Beendigung der Produktionsaktivitäten, die für 82% *nicht* bzw. nur *gering* relevant ist. Sparmaßnahmen stehen gerade mal bei 21% (*stark & mittel*) der Befragten im Fokus.

Um den Ausbau der lokalen Produktionsaktivitäten werden sich 44% bemühen (*stark & mittel*), wohingegen nur 37% (*stark & mittel*) den Ausbau des indischen Standorts zum globalen Fertigungsstandort angehen werden.

Eine wichtige Rolle in der künftigen Indien-Strategie spielen Optimierungen. Um die Optimierung der indischen Aufbau- und Organisationsstruktur beispielsweise wollen sich 63% (*stark & mittel*) bemühen. Wichtig sind hier die Besuchsmöglichkeiten und der direkte Austausch zwischen Stammhaus und Präsenz in Indien. Werden hier weiterhin Beschränkungen bzw. neue Einschränkungen bekanntgegeben, wird das Optimierungsvorhaben einen erneuten Einbruch erleben. (Anmerkung: zum 01.12.2021 wurden die Einreisebestimmungen inkl. Quarantänepflicht für Reisende aus der EU veröffentlicht, die einen Besuch vor Ort erneut erschweren.)⁷

Drei Themenbereiche befinden sich nach unserer Umfrage im Mittelfeld – mehr als die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass die Themen ihr Unternehmen gering bzw. mittel beeinflussen werden:

Krisen- und Risikomanagement

81% der Befragten sehen das Thema im *mittleren* (42%) bzw. *geringen* (39%) Bereich.

Im Zuge der Pandemie mussten sich alle Unternehmen mit dem eigenen Krisen- und Risikomanagement beschäftigen. In den wenigsten Fällen gab es Notfallpläne, die zu Beginn der Pandemie eine Ausnahmesituation hätten vermeiden können. Es hat sich aber gezeigt, dass die Unternehmen, die dem Krisenmanagement einen hohen Stellenwert zuschreiben, ihren Betrieb kurzfristig umstellen, Hygiene- und Sicherheitsmaßnahmen umsetzen, ihre Mitarbeiter ohne großen Aufwand ins Homeoffice schicken und damit einen Zusammenbruch der Geschäfte sichern konnten.

Es kamen Risiken zum Vorschein, an die zuvor niemand gedacht hat oder sogar solche, die niemandem bekannt waren.

Neue Geschäftsmodelle

78% der Befragten sehen das Thema im *mittleren* (45%) bzw. *geringen* (33%) Bereich.

Für 13% der teilnehmenden Unternehmen sind neue Geschäftsmodelle irrelevant. Betrachtet man diese Unternehmen genauer, wird deutlich, dass es sich um etablierte Unternehmen handelt, die vor allem ihren Marktanteil halten und das Wachstum stärken wollen. Bis auf eine Ausnahme können alle Unternehmen positive Umsätze verzeichnen.

Die Entwicklung der vergangenen Monate hat hingegen vielen anderen Unternehmen gezeigt, dass auch im Markt gefestigte Geschäftsmodelle und Produkte nicht unantastbar sind. Nach den Absatz- und Umsatzeinbrüchen kommen die Befragten nun in eine Phase der Veränderung: die Entwicklung neuer und zusätzlicher Geschäftsfelder oder sogar die Konversion in Richtung neuer Produkte (z.B. E-Mobility) wird immer relevanter.

Auch die Digitalisierung spielt hier eine wichtige Rolle (z.B. Ausbau von Automation, Cobots).

Neben neuen Geschäftsmodellen steht die lokale Präsenz im Fokus der Unternehmen. (Neu-)Gründung einer Tochtergesellschaft oder anderer Unternehmensformen, Etablierung von local-service Strukturen oder auch das Finden einer optimalen Vertretung, die das Unternehmen im Sinne des Stammhauses repräsentiert.

Die Suche nach dem richtigen Partner (Joint Venture, Vertrieb etc.) ermöglicht ebenfalls neue Geschäftsmodelle und Perspektiven. Gleichzeitig ist es gerade in dem Bereich wichtig, das Risikomanagement nicht außer Acht zu lassen.

Wandel der Lieferketten

55% der Befragten sehen das Thema im *mittleren* (30%) bzw. *geringen* (25%) Bereich.

Für 24% der befragten Unternehmen wird sich der Wandel der Lieferketten sogar *stark* auf die langfristige Indien-Strategie auswirken.

Wir haben unsere September Ausgabe des WB Indien-Journals diesem Thema gewidmet.⁸ Aus unserer Praxis wissen wir, dass gerade das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz 2022 alle Unternehmen beschäftigen wird. Denn auch wenn das Gesetz, das zum Jahresbeginn 2023 in Kraft treten wird, zunächst nur Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten betrifft, werden kleinere Unternehmen mit (internationalen) Lieferketten sich ebenfalls damit auseinandersetzen müssen.

Insbesondere, wenn in der eigenen Lieferkette Unternehmen auftauchen, die das Gesetz bereits umfasst. Es ist also eine gute Gelegenheit, sich nicht nur schon jetzt mit dem Thema und möglichen Risiken zu beschäftigen, sondern auch eine Möglichkeit, die eigenen Lieferanten und Partner zu durchleuchten.⁹

Der Wandel der Lieferketten wird sich langfristig auf Indien als Fertigungsstandort auswirken. Im Fokus der befragten Unternehmen steht nicht nur der Aufbau und die Optimierung der bestehenden Supply Chain, sondern auch der Ausbau der lokalen Fertigungsstrategie, Sourcing in Indien und der Aufbau des Netzwerkes und der Partnerschaften vor Ort.

Die Fertigungsstrategie wird weiterhin von der Verfügbarkeit von (nachhaltigem) Rohmaterialien und den Logistikkosten abhängen, aber die Tendenz zur Beschaffung mit einer local for local Strategie ist schon jetzt zu erkennen.

Auch in der langfristigen Indien-Strategie findet sich das Thema **Personal** wieder. Die Gewinnung neuer Mitarbeiter und ein Fokus auf Employer Branding, bei der mithilfe von Marketing-Strategien der Personalabteilung die Attraktivität als Arbeitgeber gestärkt wird.

Besonders relevant sind gut geschulte Mitarbeiter. Die Befragten wollen insbesondere ihr Führungs- und Vertriebspersonal coachen, um mit einem starken lokalen Team ein kontinuierliches Wachstum zu erreichen.

Gleichzeitig soll der **Vertrieb** und die verschiedenen Vertriebskanäle (z.B. Distributorennetzwerk) ausgebaut werden.

FAZIT & AUSBLICK

Wie auch an anderen Standorten der Welt geht es in Indien neben all den erwähnten Themen der langfristigen Indien-Strategie um eines: Marktanteile sichern und Wachstum generieren.

Die Grundlage dafür bildet ein stabiles Geschäft. Optimierungen einzelner Bereiche oder des gesamten Geschäftsmodells, der Beschaffungsstrategie und der Lieferketten.

Gleichzeitig können es sich nur gewinnbringende Unternehmen erlauben, in neue, innovative Ideen zu investieren und damit das Geschäft weiterzuentwickeln. Es ist also unabdingbar, dass das gesamte Unternehmen oder ein gesamter Prozess stets im Fokus steht, um langfristig und vor allem nachhaltig zu wachsen und dabei auf mögliche Störfaktoren vorbereitet zu sein.

Denn eine beispielsweise auf den Preis optimierte Lieferkette kann zwar Kosten einsparen, birgt aber eventuell ganz andere Probleme. Gerade hier ist eine umfangreiche Analyse nötig, um Risiken besser einzuschätzen. Schon im Vorfeld sollte beispielsweise neben den wirtschaftlichen Faktoren geprüft werden, ob die Zusammenarbeit auch auf allen Ebenen den eigenen Ansprüchen und Werten entspricht. Denn Risiken und Verstöße, die man im ersten Moment nicht sieht, können schnell zum eigenen Problem werden. Verstößt ein Zulieferer gegen Menschenrechte oder verfolgt Interessen, die der Konkurrenz einen Vorteil bringen, kann das eigene Geschäft einen enormen Schaden erleiden.

Die Risikoaffinität und Bereitschaft, sich mit Risikoprävention und Krisenmanagement auseinanderzusetzen, ist aufgrund der Pandemie gestiegen.

Gleichzeitig haben die vergangenen Monate ein Umdenken hervorgerufen.

Veränderungen der Geschäftsmodelle, eine Entwicklung hin zu mehr Digitalisierung und Innovation, der Ausbau der lokalen Fertigung und Wertschöpfung öffnen dem Mittelstand aus dem DACH-Raum vor Ort neue Möglichkeiten. Denn das Potenzial ist in Indien noch lange nicht ausgeschöpft. Es ist nur wichtig, die Entwicklungen des indischen Marktes wahrzunehmen und das eigene Geschäftsmodell entsprechend agil anzupassen.

Ein besonderer Bedarf zeigt sich bei der Unterstützung im Geschäftsaufbau und Optimierung der Unternehmensstrategie. Außerdem im Vertrieb und damit einhergehend in der Schulung des Personals – nicht nur in Indien, sondern auch im Stammhaus, sodass die Kommunikation verbessert und damit eine transparente, gut funktionierende Zusammenarbeit aufgebaut werden kann.

Wir sind davon überzeugt, dass die kommenden Monate vom Wandel geprägt sein werden. Mit einer Anpassung an den ‚neuen‘ Markt, einer Optimierung der Unternehmensstrukturen, einem soliden Krisen- und Risikomanagement mit präventiven Maßnahmen und den richtigen Partnern an der Seite wird Ihr Indien-Geschäft nachhaltig wachsen.

Sie haben Fragen, Anmerkungen oder möchten Ihr Projekt mit uns besprechen?

Schicken Sie uns gerne eine Nachricht info@wamser-batra.de oder rufen Sie uns einfach an: +49 234 90 41 83 60

Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!

QUELLEN

- 1 <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/iwf-wirtschaftswachstum-prognose-101.html>
- 2 <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/weltbank-iwf-herbsttagung-weltwirtschaft-101.html>
- 3 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/166229/umfrage/ranking-der-20-laender-mit-dem-groessten-anteil-am-weltweiten-bruttoinlandsprodukt/>
- 4 https://www.gtai.de/resource/blob/14914/935d3ad51beeaf00249cf4539ef8b5e4/GTAI-Wirtschaftsdaten_November_2021_Indien.pdf
- 5 <https://www.ifo.de/umfrage/ifo-geschaeftsklimaindex>
- 6 <https://wamser-batra.de/blog/2018/12/markt-wettbewerbsfaehigkeit-indien/>
- 7 <https://www.mohfw.gov.in/>
- 8 https://wamser-batra.de/wp-content/uploads/2021/09/WB-Indien-Journal-1_Deutsch.pdf
- 9 <https://wamser-batra.de/blog/2021/09/risikoanalyse-entlang-der-lieferketten/>

info@wamser-batra.de

+49 234 90 41 83 60

+91 11 40556100

*Dr. Wamser + Batra GmbH
Bergstraße 152
44791 Bochum - Germany*

*1+2 Upper Ground Floor
Kanchenjunga Building
18 Barakhamba Road
Connaught Place
New Delhi – 110001, India*

www.wamser-batra.de