



BRIDGE
TO
INDIA

MARKTEINTRITTS- BARRIEREN IN DEN INDISCHEN ENERGIEMARKT

**Horst Wildemann
Tobias Engelmeier**

*Markteintritt und
Standortwahl*

*Lokale
Herausforderungen*

*Erfolgsfaktoren des
Geschäftsmodells*

*Sektorspezifische
Herausforderungen des
indischen erneuerbaren
Energemarktes*

*Chancen und Risiken für
deutsche Unternehmen*



TCW

Horst Wildemann, Tobias Engelmeier

Markteintrittsbarrieren in Indien

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

1. Auflage 2011

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie:

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst; Engelmeier, Tobias:

Markteintrittsbarrieren in Indien

1. Auflage

München: TCW Transfer Centrum, 2011

ISBN: 978-3-941967-28-1

Publisher: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Titelbild: Isabelle-Jasmin Roth

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprache, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

VORWORT

Indien umfasst mit 3,3 Millionen Quadratkilometer den größten Teil Südasiens und ist somit flächenmäßig das siebtgrößte Land der Erde. Damit ist Indien circa zehnmal größer als die Bundesrepublik Deutschland. Das Land besteht aus 28 Bundesstaaten und sieben Union Territories¹. Derzeit ist Indien mit 1,21 Milliarden Einwohnern das zweitbevölkerungsreichste Land der Erde und hat eine sehr junge Bevölkerung mit einem Durchschnittsalter von 25,3 Jahren. Im Jahr 2025 wird Indien Schätzungen zufolge mit voraussichtlich 1,5 Milliarden Einwohnern China als bevölkerungsreichstes Land ablösen. Die indische Wirtschaft ist über die Jahre stetig gewachsen. 2009 erwirtschaftete das Land ein BIP von 3.529 Milliarden USD. Aufgrund der internationalen Finanzkrise lag das Wirtschaftswachstum im selben Jahr zwischen 5 % und 6 %, in den vorherigen Jahren betrug die Wachstumsrate durchschnittlich 7 %. Für deutsche KMU sind im Rahmen eines Markteintrittes in Indien eine Vielzahl an Fragen zu klären:

- Welche Chancen aber auch Risiken bietet der indische Markt für Erneuerbare Energien?
- Worauf gilt es bei einem Markteintritt in Indien besonders zu achten?
- Welche Barrieren stellen aus heutiger Sicht das größte Hindernis für einen erfolgreichen Markteintritt dar?
- Welche Formen des Markteintrittes kommen in Frage und bieten das größte Potenzial?
- Welche Rolle spielt die richtige Standortwahl?

Die Studie „Markteintrittsbarrieren in Indien“ gibt Antworten auf die gestellten Fragen. Dabei werden die Chancen des indischen Marktes für deutsche Unternehmen aufgezeigt. Die Potenziale des indischen Energiemarktes werden dargestellt. Jeder Markteintritt stellt jedoch auch eine Herausforderung dar. Daher werden die Markteintrittsbarrieren, insbesondere im Bereich der Erneuerbaren Energien erläutert. Die

¹ Union Territories sind Gebiete, die der Zentralregierung Neu Delhi direkt unterstellt sind.

Vorgehensweise zur Standortwahl und die verschiedenen Möglichkeiten und Formen eines Markteintritts für deutsche Unternehmen in Indien werden diskutiert.

Diese Studie wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „Technologietransfer in Schwellenländer – Bewertungsmodell und Methodenbaukasten für den Technologietransfer in Schwellenländer am Beispiel von dezentralen, regenerativen Energiewandlern für das Schwellenland Indien“ erstellt.

Herzlich danken möchte ich meinen Mitarbeitern Frau Dipl. Kffr. Univ. Julia-Kristin Jarausch und Herrn Dipl. Kfm. John Liebl für die Durchführung der Marktstudie und Abfassung des vorliegenden Berichts.



Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

München, März 2011

DIE AUTOREN



Horst Wildemann

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre -
Unternehmensführung, Logistik u. Produk-
tion

Technische Universität München



Dr. Tobias Engelmeier

Managing Director

BRIDGE TO INDIA Private Limited
Neu Delhi



Mohit Anand

Consultant

BRIDGE TO INDIA Private Limited
Neu Delhi



Julia-Kristin Jarausch

Dipl. Kffr. Univ.

Technische Universität München



John Liebl

Dipl.-Kfm. Univ.

Technische Universität München

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	I
DIE AUTOREN.....	III
INHALTSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
1 WESENTLICHE KERNERKENNTNISSE	1
2 POTENZIALE DER ERNEUERBAREN ENERGIE.....	3
3 MERKMALE DES LANDES	6
4 ERFOLGSFAKTOREN.....	8
5 MARKTEINTRITTSBARRIEREN	11
6 MARKTEINTRITT UND STANDORTWAHL	24

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 0-1: Wachstum des Energiekonsum in Indien und weltweit.....	3
Abbildung 0-2: Vergleich bereits installierter Kapazität und Potenzial von Erneuerbaren Energien in Indien.....	4
Abbildung 3-1: SWOT-Analyse für den indischen Markt	7
Abbildung 5-1: Markteintrittsbarrieren	14
Abbildung 5-2: Projektkapitalkosten	17
Abbildung 5-3: Finanzierung für netzgebunden Anlagen.....	18
Abbildung 5-4: Beispiel Finanzierung Solarthermie.....	19
Abbildung 5-5: Staatliche Stellen im Bereich der Erneuerbaren Energien	20
Abbildung 6-1: Internationalisierungsgrad und Unternehmenskultur	25
Abbildung 6-2: Markteintrittsstrategien	27
Abbildung 6-3: Einfuhrzölle Windkraft - Indien.....	29
Abbildung 6-4: Argumentenbilanz von Unternehmenskauf und Fusion.....	34
Abbildung 6-5: Vor- und Nachteile einer First-Mover-Strategie	37
Abbildung 6-6: Vor- und Nachteile einer Follower-Strategie.....	38

1 WESENTLICHE KERNERKENNTNISSE

Die wesentlichen Erkenntnisse für einen Markteintritt deutscher Unternehmen in Indien im Bereich der Erneuerbaren Energien lassen sich in elf Thesen zusammenfassen:

1. In Indien herrscht ein immenses Energiedefizit. Um den steigenden Energiebedarf, zu stillen sind private Investitionen nötig.
2. Der Anteil von Erneuerbaren Energien spielt in Zukunft eine zunehmend wichtigere Rolle. Die Regierung hat sich vorgenommen die Nutzung von Windkraft, Solarenergie, kleiner Wasserkraft (bis 25 MW) und Biomasse erheblich auszubauen. Hierzu existieren verschiedene Förderprogramme.
3. Die indische Regierung öffnet den indischen Wirtschaftsraum zunehmend für ausländische Investoren. Im Bereich der erneuerbaren Energien sind somit 100 % Direktinvestitionen (FDI) möglich.
4. Experteneinschätzungen zeigen, dass der indische Markt für deutsche Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien eine interessante Expansionsmöglichkeit in Form hoher Gewinnpotenziale bietet.
5. In Indien ist ein stabiles, westlich orientiertes Rechtssystem etabliert. Englisch als Amtssprache erleichtert zudem die wirtschaftlichen Beziehungen in Indien.
6. Für deutsche Unternehmen im Bereich erneuerbare Energien konnten verschiedene Markteintrittsbarrieren identifiziert werden. Diese lassen sich in die Kategorien Produkt, Markt, Finanzierung, staatliche Rahmenbedingungen, rechtliche Rahmenbedingungen (Fach-)Personal, Kunden und Konsumenten sowie sonstige Barrieren (Produktdiebstahl, Korruption, Stakeholder, Risiken und interkulturelle Aspekte) aufteilen.
7. Der indische Markt ist mit seinen Eigenschaften nicht mit europäischen Ländern vergleichbar. Aufgrund der großen Unterschiede ist eine intensive Vorbereitung auf die Gegebenheiten unabdingbar, um im Markt erfolgreich bestehen zu können. Eine intensive Marktkenntnis ist aufgrund der vorherrschenden Geschäftskultur in Indien unabdingbar.

8. In der Vergangenheit zeigten sich wesentliche Erfolgsfaktoren für einen Markteintritt in Indien:

- ein Verständnis der Strukturen Indiens und des Marktes,
- ein wettbewerbsfähiger Preis,
- die Anpassung der Produkte an den indischen Markt,
- eine Strategie gegen Produktpiraterie,
- geeignetes Personal bezüglich Qualifizierung, Internationalität und Loyalität,
- ausreichende Managementkapazitäten,
- die Nutzung von Netzwerken und
- Durchhaltevermögen und Geduld.

9. Indien kann für deutsche KMU als Sprungbrett in weitere Schwellenländer dienen. Durch den Aufbau von Kapazitäten vor Ort können Kostenvorteile realisiert werden, die den Markteintritt in andere Schwellenländer erleichtern.

10. Deutsche Unternehmen können bei der Gestaltung der indischen Marktstrukturen noch mitwirken und aktiv prozessuale sowie technische Standards setzen. Eine strategische Basis für zukünftige Wettbewerbsvorteile kann so geschaffen werden.

2 POTENZIALE DER ERNEUERBAREN ENERGIEN

Die Bevölkerungszahlen und der wirtschaftliche Aufschwung des Landes erfordern einen hohen Bedarf an Energie. In 2008 hat Indien circa 3,8 % der weltweiten Primärenergieressourcen verbraucht. Abbildung 0-1 zeigt, dass das durchschnittliche Wachstum des Energieverbrauchs in Indien über die Jahre 2005 bis 2008 6,2 % (weltweiter Durchschnitt: 2,3 %) betrug. Indiens wichtigste Ressource zur Energiegewinnung ist Kohle. Diese wird aufgrund der nur unzureichenden Vorkommnisse und der schlechten Qualität zunehmend importiert.

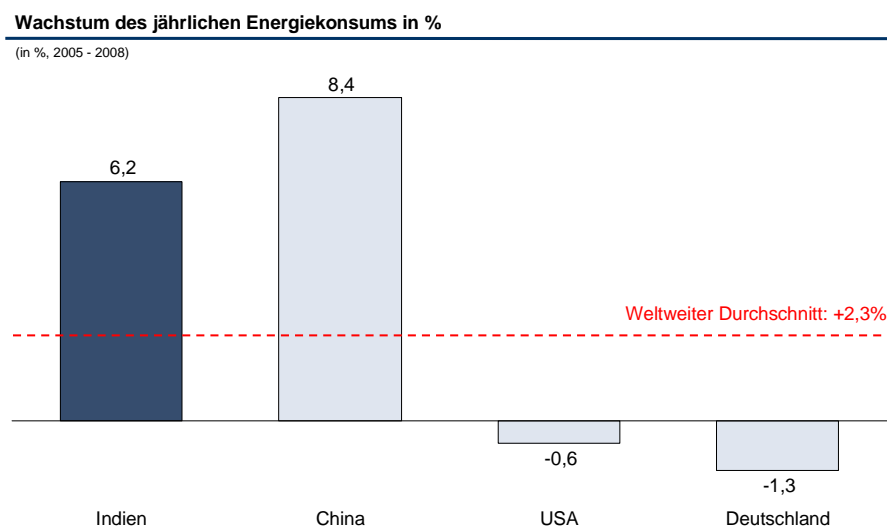


Abbildung 0-1: Wachstum des Energiekonsum in Indien und weltweit

Der Anteil von Erneuerbaren Energien ist mit circa 1 % noch ausbaufähig und spielt in Indiens zukünftigem Energiemix eine zunehmend wichtigere Rolle. Derzeit werden mehr als 17 GW aus Erneuerbaren Energiequellen erzeugt. Mit 12 GW stammt der größte Teil aus Windenergie, gefolgt von Biomasse und kleiner Wasserkraft, mit jeweils 2,8 GW. Die Solarenergie trägt derzeit 18 MW zur Energieversorgung bei. Die Regierung hat erkannt, dass der konsequente Ausbau von Erneuerbaren Energien dazu verhilft, die ökonomischen und ökologischen Ziele zu erreichen. Dies wurde und wird weiterhin durch die Schaffung eines entsprechenden rechtlichen Rahmens vorangetrieben. Abbildung 0-2 verdeutlicht den geplanten Zuwachs von Erneuerbaren Energien in Indien. Demnach besteht bis zum Jahr 2022 gemäß dem 13. Fünfjahresplan der indischen Regierung das Potential die installierte Kapazität an erneuerbaren Energien mit einem Zuwachs von 65GW mehr als zu vervierfachen. Den größten Zuwachs verzeichnet dabei die Solarenergie.