

© DELTA CONSULTANTS EK

## BESCHAFFUNG IN INDIEN PROCUREMENT IN INDIA

# EXPECT THE UNEXPECTED

ARTICLE: MARGIT E. FLIERL DIRECTOR, DELTA CONSULTANTS EK, POMMELSBRUNN

**INDIEN BIETET INDUSTRIELLEN EINKÄUFERN** schier unbegrenzte Möglichkeiten. Doch die Lieferantensuche und –auswahl ist sehr viel schwieriger als in anderen asiatischen Ländern. Denn in Indien zählen nach wie vor langfristige Geschäftsbeziehungen.

Sollten Sie nach dem zufälligen Treffen mit einem Inder das Gefühl haben, Sie müssten Ihrem Einkaufsgott auf Knien danken, dass er dieses Treffen herbeigeführt hat, dann verhalten Sie sich wie bei Liebe auf den ersten Blick: Schauen Sie ganz genau und mehrmals hin! Regel eins: Jeder Inder kann grundsätzlich alles – außer „nein“ sagen. Regel zwei: Inder sagen zunächst das, was der Ausländer vermutlich hören will. Regel drei: Alles was über Indien gesagt wird stimmt – gleichzeitig ist das Gegenteil wahr: Expect the unexpected – auch im Geschäftsleben!

Indien hat für den industriellen Einkäufer sehr viel mehr zu bieten als die bekannten Produktgruppen Textil, Leder, Tee und Gewürze. Mehr als die traditionellen Industriebereiche Stahl, Guss- und Schmiedeteile, Metallbau, Maschinenbau und Gummi. Auch wesentlich mehr als die In-Bereiche Ingenieurs-

Dienstleistungen, Software-Entwicklung, Call Center und Biotechnologie. In den vergangenen 15 Jahren haben sich alle industriellen Produkte in Indien etabliert: Spritzguss- und Stanzwerkzeuge, Kunststoffteile, Rohleiterplatten, Drehteile, Druckgussteile, EMS (Electronic Manufacturing Services) und sämtliche Komponenten aus dem Automobilzulieferbereich. You name it, they have it! Besonders hohe Einsparpotenziale bei der Beschaffung in Indien bieten sich bei allen Produkten, die kleine oder mittlere Bedarfsmengen aufweisen, lohn- oder testintensive Arbeitsgänge erfordern und deren Produktlebensdauer durch Reverse Engineering oder Bezugskosten-Reduzierung verlängert werden soll.

### KLEINBETRIEB ODER GROßKONZERN?

Die Lieferantenstruktur ist gemischt. Die Auswahl der passenden Firmengröße ►

**INDIA OFFERS INDUSTRIAL PURCHASERS** nearly unlimited opportunities. But searching and selecting suppliers there is much more difficult than in other Asian countries. Many Indian companies still prefer to do business within their own networks or upon recommendation from other long-term business partners or friends.

Should you ever find yourself in the position to sink down on your knees and say a thank-you prayer to your personal purchasing god after meeting an up till then unknown Indian, just act like with love on first sight: Look a couple more times and look very specifically! Rule one: Any given Indian is by principal in a position to do anything – besides saying “no”. Rule two: Indians tell the foreigner, what they expect the foreigner wants to hear and rule three: Whatever anybody says about India is true – at the same time, the opposite is just as true as well – Expect the unexpected – also in your business dealings with Indians.

But India has more to offer for the industrial purchasing manager than the well-known goods like textiles, leather, tea and spices. Much more than the traditional industry products like steel, casting, forging, metals, machinery, and rubber. And even more than the currently

hip commodities like engineering services, software design, call centres and biotechnology. During the past 15 years basically all industrial products have developed in India: Tools and moulds, injection parts, bare boards, turned parts, die casting, EMS (Electronic Manufacturing Services) and the complete production range for automotive components. You name it, they have it!

India shows excellent saving potential for products, which have low to medium annual requirements, labour- or test-intensive production as well as for products, whose lifetime should be extended by use of reverse engineering or manufacturing cost reduction.

### SMALL COMPANY OR GLOBAL PLAYER?

The landscape of potential suppliers is mixed. The decision, if a small and medium-sized enterprise (SME) or a global ►

▼ des künftigen Lieferanten richtet sich zunächst nach den Bedarfsmengen, die in Indien beschafft werden sollen und nach den Anforderungen an das technische Know-how und den Maschinenpark. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, welche Zertifizierungen erforderlich sind und welche Kriterien bezüglich Qualitäts- und Umweltmanagement wichtig sind. In Indien zählen nach wie vor langfristige Geschäftsbeziehungen. Geschäfte werden innerhalb von Netzwerken gemacht. Bei der Lieferantensuche bieten sich zunächst die üblichen Wege der Marktforschung an: Internet-Recherche, Messebesuche, Delegationsreisen und Anfragen über die Deutsch-Indische Handelskammer. Beschleunigt wird die Lieferantensuche durch den Einsatz von Spezialisten.

#### INTERNET-RECHERCHE

Plattformen wie Trade India, Trade Links, Industrial Products Finder, Maharashtra Yellow Pages, Alibaba et cetera können bei der Lieferantensuche helfen, geben aber keinen Überblick über das Herstellerspektrum für bestimmte Produkte. Die Antwortrate der dort gelisteten Firmen ist keinesfalls zufriedenstellend.

Delegationsreisen und Messebesuche sind gegenüber der Internet-Recherche zu bevorzugen: Ein erster, persönlicher Kontakt findet immerhin statt. Darüber hinaus signalisiert der indische Hersteller durch seine Präsenz auf einer ausländischen Messe deutliches Interesse am europäischen Kunden.

#### DEUTSCH-INDISCHE HANDELSKAMMER

Die Deutsch-Indische Handelskammer ist die größte deutsche Auslandshandelskammer mit über 7.500 Mitgliedern. Sie verfügt über hervorragende Kontakte zu sämtlichen Industriezweigen und bietet ein breites Spektrum an Dienstleistungen von der Adressrecherche, über die Kontaktaufnahme bis hin zur Unterstüt-

zung bei der Vertragsverhandlung und -gestaltung.

#### INDIEN-SPEZIALISTEN

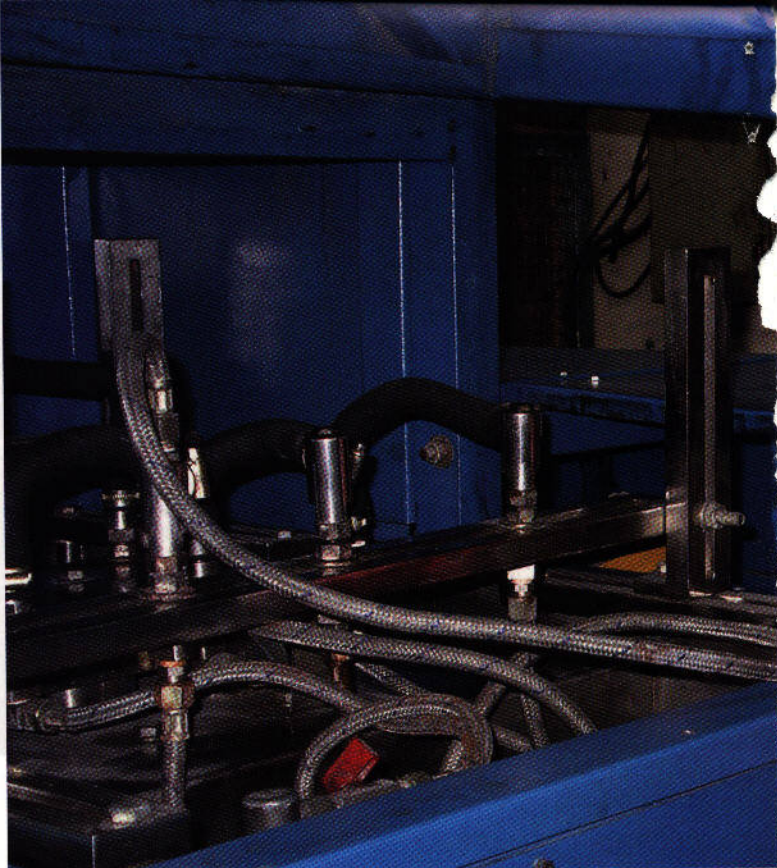
Das ausgewählte Beratungsunternehmen sollte über Produktionserfahrung in Indien und ein eigenes Netzwerk für die gewünschten Produktgruppen verfügen und somit zeitnah und zielgerichtet geeignete Hersteller feststellen können. Spezialisten bieten den weiteren Vorteil, dass sie mit Land und Leuten vertraut sind, mit dem ausgewählten Lieferanten gegebenenfalls schon seit Jahren Geschäftsbeziehungen unterhalten und vor allem die Indien-spezifischen Probleme in den Beschaffungsabläufen, bei der Produktion und hinsichtlich Qualität und Logistik kennen.

Die endgültige Auswahl eines Lieferanten wird von unterschiedlichen Gesichtspunkten bestimmt. Preise und Lieferzeiten sind ein Kriterium. Der persönliche Eindruck vom künftigen Lieferanten, die vorhandene Infrastruktur am Produktionsstandort, wie zum Beispiel Strom, Wasser, Straßen, die Entfernung zum Hafen/Flughafen und die verfügbaren, qualifizierten Arbeitskräfte spielen eine wichtige Rolle. Als weitere Kriterien der Lieferantenauswahl müssen berücksichtigt werden:

- Ist der Produktionsstandort in einer Sonderwirtschaftszone (Special Economic Zone – SEZ) mit Kostenvorteilen für den Hersteller?
- Eine Export Oriented Unit (EOU) bietet Kostenvorteile, sofern die zu fertigenden Produkte ausschließlich für den Export bestimmt sind
- Bestehende Joint Ventures und Kooperationen des künftigen Lieferanten
- Hat der Lieferant europäische Referenzkunden?

#### ANGEBOTSABGABE UND VERHANDLUNG

Die Antwortzeiten und Antwortwilligkeit indischer Firmen – selbst großer Konzerne – lassen für deutsche



You name it, they have it! In den vergangenen 15 Jahren haben sich alle industriellen Produkte in Indien etabliert.

Verhältnisse deutlich zu wünschen übrig. Während in fast allen südasiatischen Ländern Email-Anfragen normalerweise binnen 48 Stunden beantwortet werden, ist in Indien mit langen Wartezeiten zu rechnen – sofern die Anfrage überhaupt beantwortet wird. Häufig werden vom Kunden Muster für die Kalkulation angefordert, trotzdem sind die ersten Angebote oft nicht akzeptabel. Es ist durchaus üblich, eine offene Kalkulation (open book calculation) vom Lieferanten anzufordern. Die einzelnen Angebotsbestandteile sollten genau überprüft werden. Verhandlungen gehören in Indien zum guten Ton. Es besteht immer Verhandlungsspielraum auf indischer Seite, der vom Kunden genutzt werden sollte.

Für einen reibungslosen Produktionsanlauf in Indien ist eine gründliche Vorbereitung unerlässlich. Die gesamte Produkt-, Qualitäts-, Test- und Verpackungsdokumentation ist in englischer Sprache erforderlich. Ein vollständiges Verständnis der Dokumentation sollte nicht vorausgesetzt werden. Indische Lieferanten stellen – besonders in der Anfangsphase einer Geschäftsbeziehung – entweder keine Fragen oder zu viele Fragen. Entscheidende Details

werden wiederholt, um deren Wichtigkeit zu unterstreichen.

#### KOORDINATION UND ZEITAUFWAND

Eine neue Produktion mit einem neuen indischen Lieferanten unter Zeitdruck zu starten, ist ein sicheres Rezept für Misserfolg. Die Person des Projektleiters und seine Beziehungen zu den indischen Projektverantwortlichen sind von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg. Ein Produktionsanlauf in Indien kann selten nebenbei betreut werden, sondern erfordert erheblich an Zeit und Koordinationsgeschick seitens des deutschen Projektleiters. Je nach Komplexität der zu fertigenden Produkte kann ein längerer Aufenthalt in Indien sinnvoll sein, um den Produktionsstart reibungslos zu gestalten. Besuche vor Ort sind erforderlich. Die persönlichen Beziehungen der Projektleiter auf deutscher und indischer Seite müssen gefestigt werden. Die Verantwortlichen für Technik, Produktion, Qualität, Einkauf und Logistik sollten sich persönlich kennen lernen. Die Kenntnis der Gegebenheiten vor Ort und der Abläufe beim Lieferanten sind wichtig, um potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen und den Lieferanten zu verstehen. ☉



© DELTA CONSULTANTS EK

You name it, they have it! During the past 15 years basically all industrial products have developed in India.

▼ player is more suitable for the customers' needs depends on a number of factors: First, the question is which quantity of products should be produced in India. Second, requirements in terms of technical know-how as well as necessary production- and test equipment needs to be considered. Further consideration should go towards necessary certifications for production, as well as customers' expectations in terms of quality and environmental management.

Many Indian companies still prefer to do business within their own networks or upon recommendation from other long-term business partners or friends. By searching for suppliers, initially, the typical methods of market research can be applied in India as well: Internet research, participation in delegation visits, visits at exhibitions or posting the requirements with the Indo-German Chamber of Commerce can help in the location of the right supplier. A more purposeful approach might be to secure the assistance of consultants.

#### INTERNET RESEARCH

Directories like Trade India, Trade Links, Industrial Products Finder, Maharashtra Yellow Pages, Alibaba and the likes can help in finding manufacturers for

certain products. However, these directories are unsuitable to get a good overview of potential suppliers. The response rate of companies listed in these directories is typically fairly low, means highly unsatisfactory.

Delegation visits and exhibitions are definitely a much better way to get in touch with potential suppliers than internet research. Additional benefit is the chance to get to know the key personnel during the visit. Furthermore, the Indian manufacturer demonstrates a certain interest in a European customer base when participating in exhibitions in Europe.

#### INDO-GERMAN CHAMBER OF COMMERCE

The Indo-German Chamber of Commerce is the largest Chamber of Commerce abroad with more than 7,500 members. It has excellent contacts to all the industries and offers a wide scale of services – from simple address verification, through dedicated supplier approach up to assistance with contract drafts and negotiations.

#### CONSULTANTS

The selected consultants should provide ample production experience in In-

dia and have their own network for the products you want to source in India. Based on these criteria, the consultants should be in a position to suggest suitable suppliers within short time. Their assistance becomes even more meaningful in terms of production outsourcing and/or production ramp-up. Potentially, they will have a long business relation with the supplier, and are intimately familiar with the peculiar problems of procurement, production, quality and logistics in India.

Prior to the final selection of a suitable supplier, various aspects come under consideration. Prices and lead-times are definitely only one of them. The personal impression of the plant, existing infrastructure like energy, water, roads, distances to ports and airports, availability of skilled labour are important factors in India. Further considerations could be:

- Is the location in a Special Economic Zone (SEZ), which provides certain financial advantages for the supplier?
- An Export Oriented Unit (EOU) brings certain financial advantages to the buyer, if the products are meant for export only.
- Existing joint ventures or collaborations of the supplier.
- Does the supplier have European reference customers?

#### QUOTING AND NEGOTIATIONS

Response times as well as willingness to reply at all leave much to be desired in India – even from big corporations. While email inquiries are typically replied to within 48 hours in other south-east Asian countries, in India time runs at a different speed – if the manufacturer decides to reply to your inquiry at all. Typically, the manufacturer asks for samples before giving a quotation. But even with samples initial quotations are often off skelter. To ask for an open book calculation is not unusual in India. Manufacturers typically agree to provide the details. However, the buyer needs to check the calculation details very thoroughly. In any case: negotia-

tions are mandatory in Indian business relations and there is always scope in Indian calculations. The buyer should just go for it.

For a smooth production ramp-up in India thorough preparations are a must. The complete documentation about the product, quality and test requirements, packing et cetera have to be available in English. The buyer should not expect comprehensive understanding of the documents: In the early stages of a business-relation, Indian suppliers tend to either ask no questions or too many. Keep repeating important criteria to underline the importance.

#### COORDINATION AND MANAGEMENT REQUIREMENTS

To ramp-up a production with a new Indian supplier under time pressure is a certain recipe for disaster. Furthermore, sufficient time for project management needs to be planned for. The German project leader is of central importance for the success of the ramp-up. The start of a production in India can be rarely done casually. Sufficient time and coordination skills by the project manager are called for. Depending how complex the production is going to be, it could make sense that the project manager is deployed to India for some period of time. Visits at the production site should be mandatory anyhow. The personal relation, the trust between the Indian and German project managers could be decisive of the success of the project. The German heads of engineering, quality, purchasing and logistics should get the chance to see the situation at the manufacturing site at first hand. First hand knowledge of the situation at site and the established processes in the organisation of the manufacturer can give important hints to identify potential problems early and to understand, why the manufacturer is doing things the way he does. ☉

#### INTERNET

[www.delta-consultants.de](http://www.delta-consultants.de)