

# DIE INDIEN-CHANCE

Neue Dynamik für deutsche Maschinen- und  
Anlagenbauer

*November 2025*



# Inhaltsverzeichnis

|  | Seite |
|--|-------|
| A. Globale Risiken und strategische Anpassungen                        | 8     |
| B. Indien als nächster logischer Schritt für den deutschen Mittelstand | 13    |
| C. Gelegenheiten ergreifen   | 20    |
| D. Erfolgsfaktoren für den Markteintritt                               | 28    |
| E. Mehrwert von Munich Strategy  | 41    |

# Zur Studie

Der deutsche Maschinenbau war lange Zeit der **Motor des industriellen Exports** - bekannt für Präzision, Qualität und globale Reichweite.

**Doch die Spielregeln ändern sich:** Neue Zollstrukturen in Schlüsselmärkten wie den USA und zunehmende geopolitische Konflikte erhöhen den Druck, die Produktion zu lokalisieren und die Volatilität in der Lieferkette zu reduzieren. Zudem drückt der rasante Aufstieg Chinas als kostengünstiger, "gut genug"-Lieferant zunehmend auf die Margen und verändert die Wettbewerbsdynamik.

Inmitten dieser Veränderungen **rückt Indien in den Fokus** - nicht nur als nächster großer Absatzmarkt, sondern als konkurrenzfähiger Produktionsstandort in der globalen Wertschöpfungskette: Mit einem starken BIP-Wachstum, einem hohen Fertigungsanteil und einer Regierung, die „**Make in India**“ vorantreibt, bietet das Land zweifaches Potenzial:

- als wachstumsstarkes Zielland für deutsche Maschinen und
- als kostengünstiger Produktionsstandort.

Ziel dieser Studie ist es, die **potenzielle Rolle Indiens in der zukünftigen Strategie der deutschen Maschinenbauer** zu untersuchen.

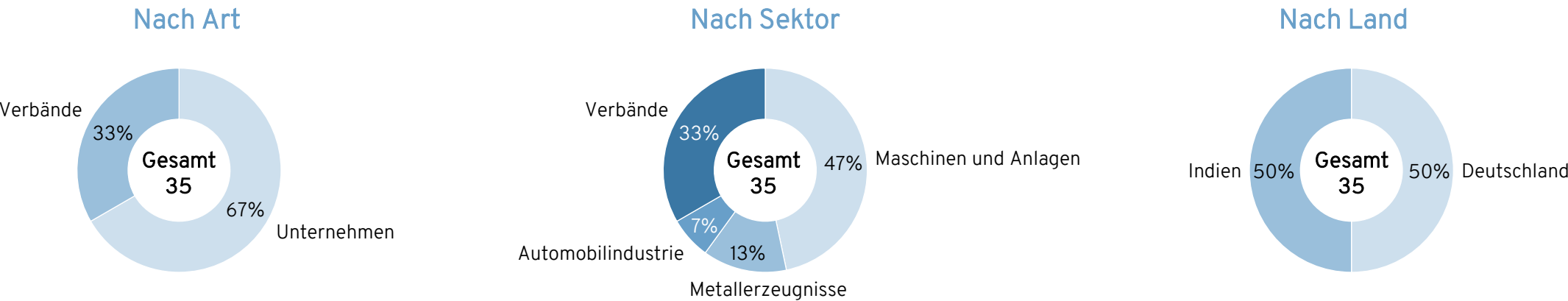
” Man sollte nicht nur über Indien reden, man muss es selbst erleben - es riechen, sehen, schmecken und fühlen.“

*Richard Clemens - Experte Indien, VDMA*



# Methodik: Die Studienergebnisse basieren auf Experteninterviews mit mittelständischen Unternehmen, Vertretern deutsch-indischer Verbände und indischen Unternehmen.

Teilnehmer und Experten nach Art, Sektor und Land



## Zielsetzung und Umfang der Studie

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  <h3>Marktattraktivität</h3> <p>Bewertung der Attraktivität und Dynamik des indischen Marktes für Maschinen- und Anlagenbauer.</p> |  <h3>Wettbewerb</h3> <p>Analyse der Wettbewerbslandschaft, der Positionierung deutscher Unternehmen und der Relevanz von „German Engineering“.</p> |  <h3>Kundenverhalten</h3> <p>Verstehen der Entscheidungslogik indischer Kunden, ihrer Preis- und Serviceerwartungen sowie der lokalen Produktanforderungen.</p> |  <h3>Operative Herausforderungen</h3> <p>Identifizierung typischer Hürden während des Markteintritts in Indien, einschließlich kultureller, regulatorischer und organisatorischer Faktoren.</p> |  <h3>Erkenntnisse</h3> <p>Ableitung von Schlüsselerkenntnissen, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für deutsche Maschinenbauunternehmen.</p> |
|--|--|---|---|---|

# Management-Zusammenfassung



## **Zeit zum Umdenken: Wie globale Spannungen eine strategische Neuausrichtung erzwingen**

Angesichts steigender Zölle, geopolitischer Spannungen und zunehmender Konkurrenz aus China sehen sich die deutschen Hersteller mit wachsender Unsicherheit und sinkenden Gewinnspannen konfrontiert. Da die Planung risikoreicher wird und Chinas Kosten- und Technologievorsprung wächst, überdenken viele Unternehmen ihre globalen Strategien und streben nach Risiko-Diversifizierung, stabilen Lieferketten und alternativen Wachstumsmärkten wie Indien, um ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.



## **Indiens Aufstieg: Eine strategische Chance für deutsche Hersteller**

Indien entwickelt sich zunehmend zu einem globalen Zentrum der verarbeitenden Industrie – getragen von staatlichen Anreizen, Infrastrukturinvestitionen, Automatisierung und qualifizierten Arbeitskräften. Mit einem 25 % Ziel-Anteil des verarbeitenden Gewerbes am BIP bis 2030, wachsender Inlandsnachfrage und starker Exportdynamik durch BRICS-Mitgliedschaft und Reformen, positioniert sich Indien als zukunftsichere industrielle Basis. Für deutsche Maschinenbauer eröffnet dies strategisches Wachstumspotenzial und stabile Perspektiven.

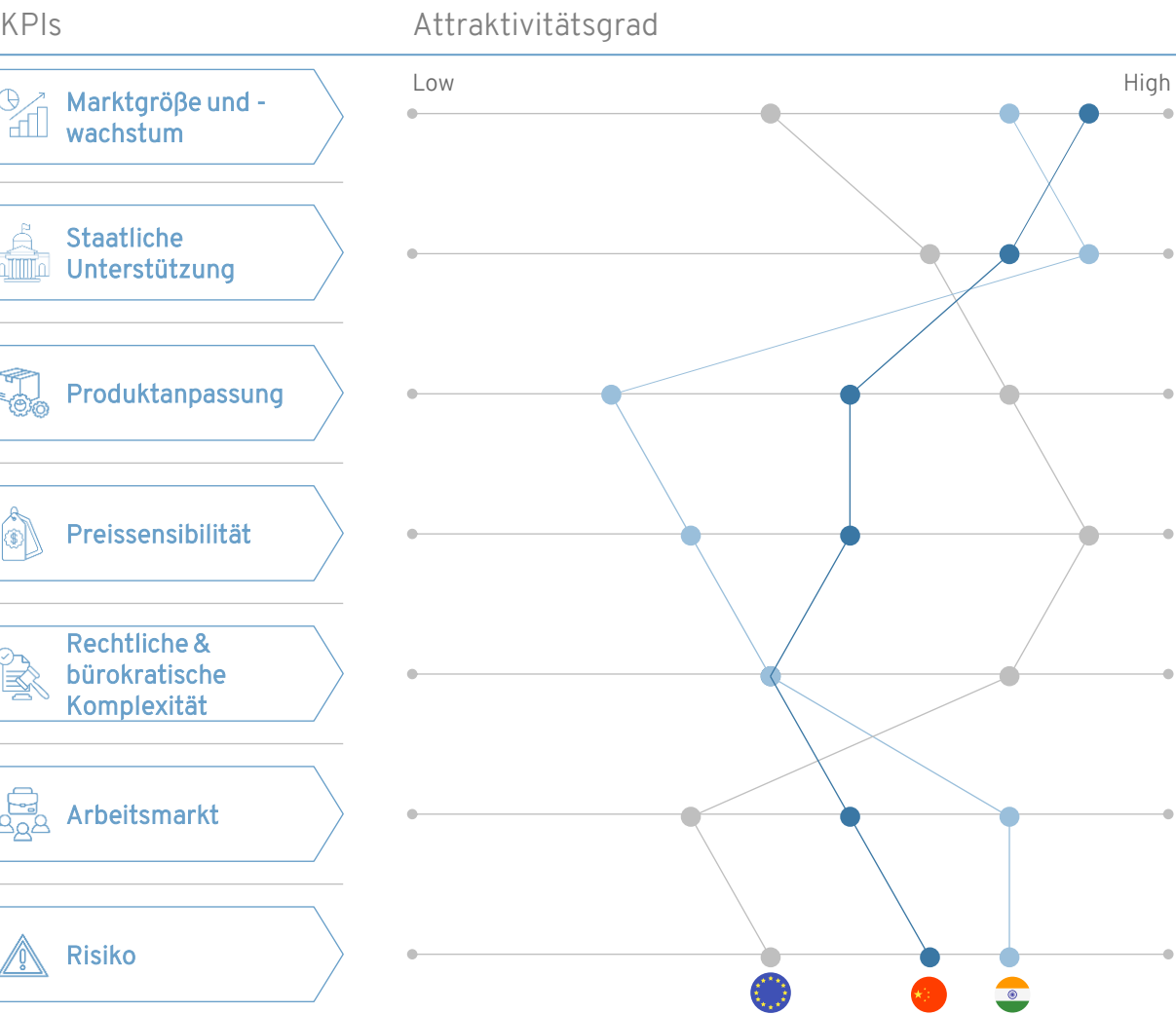


## **Indiens Maschinenmarkt erschließen: Produktionsboom, strategische Positionierung und Schlüssel zum Erfolg**

Angetrieben von Regierungsprogrammen wie „Make in India“ und PLI entwickelt sich die Industrie des Landes rasant und bietet deutschen Maschinenbauunternehmen eine seltene Gelegenheit, frühes Wachstum zu nutzen und sich langfristig zu positionieren. Mit regional spezialisierten Industriezentren bietet Indien für jeden Sektor den passenden Standort, wenn er klug gewählt wird. Doch der Erfolg geht über den Standort hinaus: Er erfordert kulturelles Feingefühl, lokale Anpassung und Produkte, die Preis- und Langlebigkeits-Erwartungen erfüllen.



Indien ist ein attraktiver Markt mit schnell wachsenden Sektoren. Anreize und günstige Arbeitskosten erhöhen die Attraktivität, doch Produkte und Preise müssen vor Markteintritt angepasst werden.



### Bewertung Munich Strategy

**Indien zählt zu den bedeutendsten Wachstumsmärkten weltweit** mit einer schnell expandierenden Industrie und steigender Inlandsnachfrage. Die EU bleibt eine reife, moderat wachsende Wirtschaft und kann mit **Indiens Industrialisierungsdynamik** nicht mithalten. Während Chinas Wachstum an Tempo verliert, bietet Indien **langfristige Chancen in einem weniger politisch sensiblen Umfeld**.

**Indien wirbt aktiv um ausländische Investoren** mit Anreizen, Steuervorteilen und erleichterten Genehmigungen. Die Bürokratie bleibt anspruchsvoll, verbessert sich jedoch stetig. In der EU bremsen **komplexe Vorgaben und neue Nachhaltigkeitsstandards** Investitionen. In China ist eine Förderung oft an **Joint-Venture-Pflichten oder Technologietransfer** gekoppelt und schränkt die Unabhängigkeit ein.

Der indische Markt belohnt Unternehmen, die ihre Produkte **zielgerichtet lokalisieren**. Anpassung steigert Skalierbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit. **Deutsche Ingenieursqualität hat ein hohes Ansehen**, doch der Erfolg hängt von marktspezifischen Anpassungen ab. In China erschweren schnelle Innovationen und Nachahmungen eine eindeutige Differenzierung.

Indische Käufer, insbesondere KMUs, sind **preissensibel**, verlangen aber zugleich Qualität und Zuverlässigkeit. Mit lokalen Anbietern preislich mitzuhalten, ist schwierig. Am erfolgreichsten ist die Verbindung von **deutscher Qualität und lokaler Wertschöpfung**. Der EU-Markt wächst langsam, ist qualitätsorientiert und kompetitiv. In China drücken Preiskämpfe die Margen, während in Indien bei wettbewerbsfähigen Preisen **volumenstarkes Wachstum** möglich ist.

Indiens Bürokratie bleibt komplex, doch Reformen erhöhen Transparenz und Planbarkeit. Im Vergleich zu China bietet Indien einen **verlässlicheren, regelbasierten Rechtsrahmen** mit stärkerem IP-Schutz. Die EU gilt weiterhin als besonders transparent, auch wenn Entscheidungsprozesse häufig langsam und fragmentiert bleiben. Strategisch wird Indien zunehmend als **stabilere und risikoärmere Alternative** bewertet.

Indien verfügt über **junge, qualifizierte und digital affine Arbeitskräfte** zu wettbewerbsfähigen Kosten. In der EU führt Fachkräftemangel zu Engpässen, auch wenn hohe Qualifikation, Forschung & Entwicklung und Automatisierung Vorteile sichern. Chinas Kostenvorsprung nimmt ab. Für Hersteller verbindet Indien **Kosteneffizienz mit digitaler Kompetenz**.

Trotz operativer Herausforderungen bietet Indien dank politischer Stabilität, Bevölkerungswachstum und Reformdynamik ein **klar geringeres strategisches Risiko als China**. Unternehmen, die ausschließlich auf Export oder Premiumpreise setzen, stoßen auf Grenzen. Erfolgreich sind jene, die **lokal investieren, Partnerschaften stärken und langfristig im Markt verankert sind**.

# Erfolgreich sein in Indien erfordert langfristige Planung, Respektieren lokaler Kultur, Stärkung lokaler Führungskräfte, praxisnahe Lösungen und angepasste Preissetzung.

## Übersicht Erfolgsfaktoren



### Entscheidende Faktoren für den Erfolg des Markteintritts

1



#### Nutzen Sie lokale Partner

Die Kostenstruktur Indiens, die Komplexität der Vorschriften, die hierarchische und beziehungsorientierte Geschäftskultur sowie die regionale Vielfalt machen den Markteintritt für ausländische Unternehmen zu einer Herausforderung. Ein lokaler Partner kann beim Markteintritt wertvoll sein, indem er bei der Bewältigung bürokratischer Hürden hilft, über bewährte Praktiken in der Branche berät und wichtige Kontakte herstellt, um Hürden effizient zu überwinden.

2



#### Haben Sie Geduld und langfristiges Engagement

Indiens regulatorische Landschaft ist zersplittert, staatlich gesteuert und sehr variabel. Komplexe Genehmigungen, umfangreiche Dokumentationen, lokale Mehrwertvorgaben und Zertifizierungsanforderungen können den Markteintritt erheblich verzögern. Um erfolgreich zu sein, sind eine frühzeitige Planung der Einhaltung von Vorschriften, lokale Fertigungsstrategien, starke Netzwerke und flexible Zeitpläne erforderlich.

3



#### Respektieren Sie die Kultur und stärken Sie die lokalen Führungskräfte

Hierarchie und Beziehungen sind im indischen Geschäftsleben zentral. Langfristiges Vertrauen und persönliches Engagement der Führungsebene erleichtern den Zugang zu Entscheidungsträgern. Erfolg erfordert die Achtung lokaler Kultur und Traditionen sowie eine starke lokale Führung – das Festhalten an europäischen Normen behindert Wachstum und Effektivität in Indien.

4



#### Schneiden Sie Ihre Lösungen auf den unmittelbaren praktischen Nutzen zu

Um in Indien wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen deutsche Hersteller ihre Produktspezifikationen auf die lokalen Bedürfnisse und Preisvorstellungen abstimmen. Das bedeutet oft, die richtige Passform zu bieten, keine übertechnisierten Lösungen und sich auf Kernfunktionen zu konzentrieren, die Kunden wirklich schätzen. Wettbewerbsfähige Preise, zuverlässige Leistung und ein starker Kundendienst sind der Schlüssel zum langfristigen Markterfolg.

5



#### Preisgestaltung auf das Kaufverhalten abstimmen

Indien ist ein äußerst preissensibler Markt, in dem begrenzte Finanzmittel und billige Arbeitskräfte die Käufer dazu bringen, den anfänglichen Investitionskosten und sichtbaren Vorteilen den Vorrang zu geben. Langfristige Vorteile werden oft vernachlässigt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Anbieter ihre Preise an die Marktgegebenheiten anpassen und Lösungen vereinfachen, anstatt Funktionen hinzuzufügen, für die die Kunden nicht bezahlen würden.

A.

# Globale Risiken und strategische Anpassungen





Steigende globale Risiken  
erfordern eine strategische  
Neupositionierung. Jetzt.



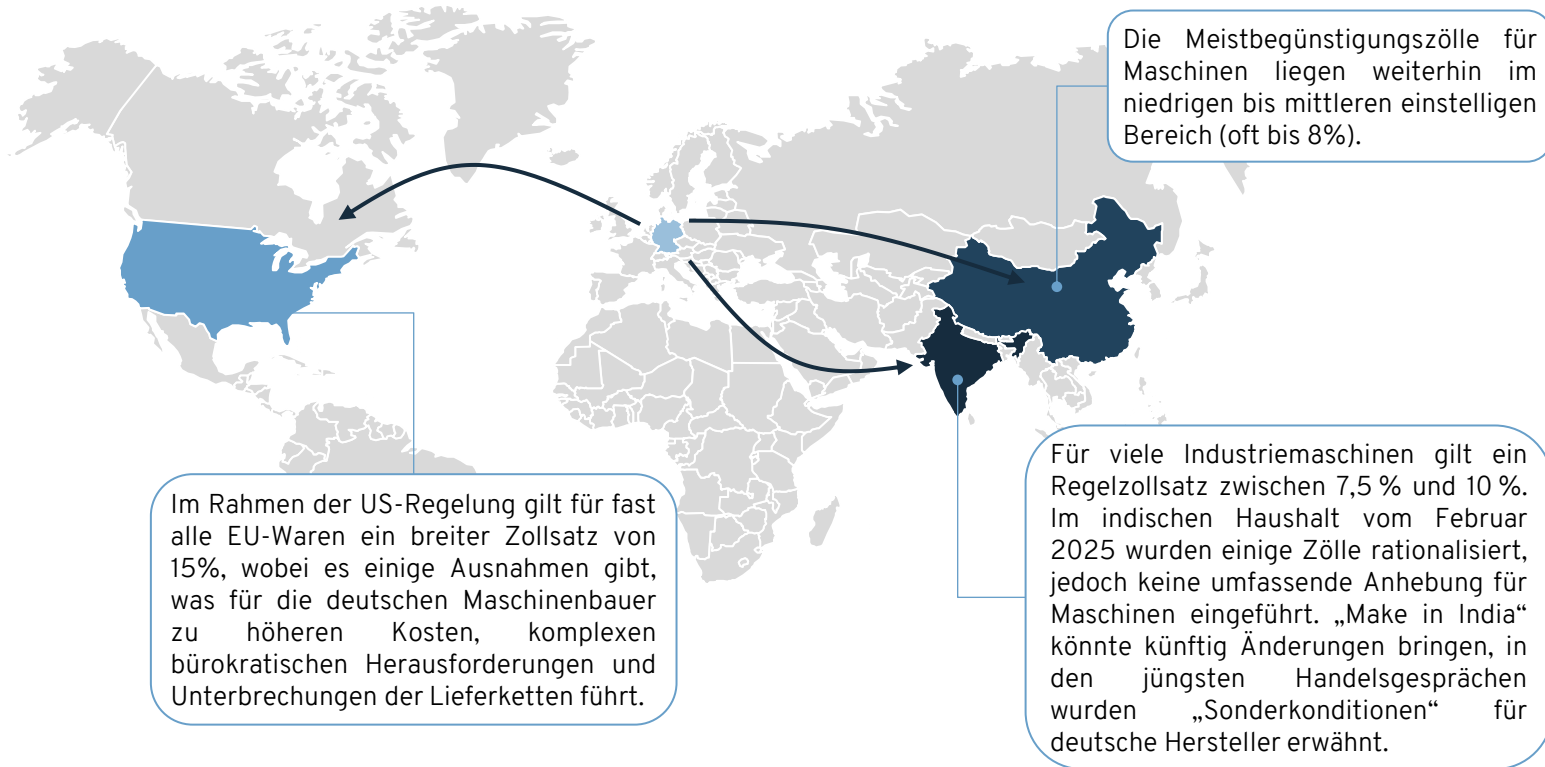
Samina Sultan / Jürgen Matthes / Clemens Issig / Laurens Wunsch · Pressemitteilung · 17. November 2025

## US-Zölle: Chinesische Waren fluten deutschen Markt

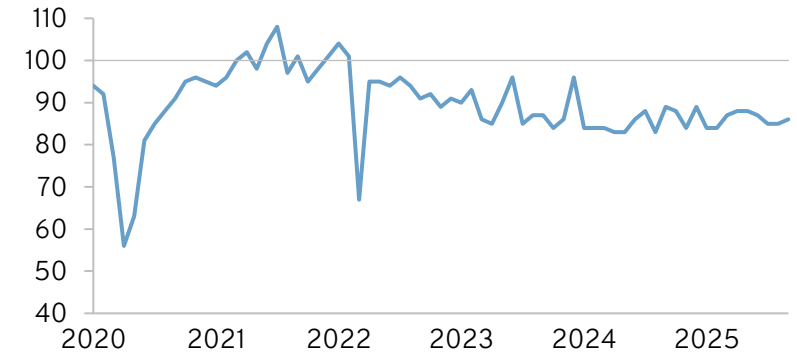
*Der Handelskonflikt zwischen den USA und China trifft auch Deutschland: Chinesische Produkte drängen zu stark subventionierten Niedrigpreisen auf den deutschen Markt, auch weil sie wegen der hohen US-Zölle weniger Absatz in den USA finden. Das zeigt eine aktuelle Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW).*

# Die aktuelle Situation für deutsche Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes spitzt sich zu: Die geringere Nachfrage und die jüngsten Zollerhöhungen üben zusätzlichen Druck auf Firmen aus.

## Globale Zollsituation für deutsche Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes



## Aufträge dt. Firmen im verarbeitenden Gewerbe<sup>1</sup>



- Deutsche Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sehen sich seit ihrem Höchststand nach der Pandemie Mitte 2021 mit einem stetigen Rückgang der Auftragseingänge konfrontiert. Nach einem kurzen Aufschwung nach der COVID-Pandemie hat sich die Nachfrage kontinuierlich abgeschwächt.
- Dieser Abschwung ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen: steigende globale Zölle und Handelsbeschränkungen, zunehmende Konkurrenz aus China und anderen Schwellenländern sowie die hohen Energie- und Arbeitskosten in Deutschland. Zusätzlicher Druck entsteht durch geopolitische Unsicherheiten, Unterbrechungen der Lieferketten, strengeren Finanzierungsbedingungen und eine schwächere Investitionsneigung in ganz Europa.



Bewertung  
Munich Strategy

Die Unsicherheiten auf wichtigen Märkten und die geringere Nachfrage nach deutschen Maschinen bringen die Unternehmen in eine schwierige Lage. Die etablierten Märkte müssen verteidigt werden, während die Suche nach neuen Märkten immer wichtiger wird.

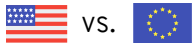
# Angesichts geopolitischer Spannungen sichert die Verlagerung von Vertrieb und Produktion ins westliche Indo-Pazifik-Drehkreuz Marktzugang, Wettbewerbsfähigkeit und Unabhängigkeit.

## Staatliche Machtspiele führen zu steigenden...



Die sich verschärfende geopolitische und wirtschaftliche Rivalität, angeheizt durch Chinas Preisdumping, Industriespionage und Nachahmung westlicher Produkte, führte zu:

- **Strengere Exportkontrollen** (Chips, KI, Quantentechnologie).
- **Investitionsprüfungen & Outbound-Screening.**



Sogar unter den westlichen Verbündeten führen widersprüchliche Handelspolitiken und divergierende China-Strategien zu wachsenden Spannungen:

- **Wettbewerbsdruck** durch lokale Substitutionsbemühungen (U.S. Inflation Reduction Act, IRA).
- **Erhöhte Kosten** für den Maschinenbausektor (US-Zölle auf Stahl und Aluminium).



Bewertung  
Munich Strategy

Steigende geopolitische Spannungen, Wettbewerbsdruck und Abhängigkeiten von China zwingen deutsche Unternehmen, ihre globalen Strategien zu überdenken. Lokalisierung, Diversifizierung und Friendshoring sind auf dem Vormarsch. Da der indopazifische Raum zum Kern des globalen Handels und der Innovation wird, gewinnen die Regionen in ASEAN und Indien als stabile, westlich orientierte Partnermärkte an Bedeutung.

Risiko für den Maschinensektor: niedrig ●●●●● hoch

## ...Anfälligkeiten durch die Abhängigkeit von China...

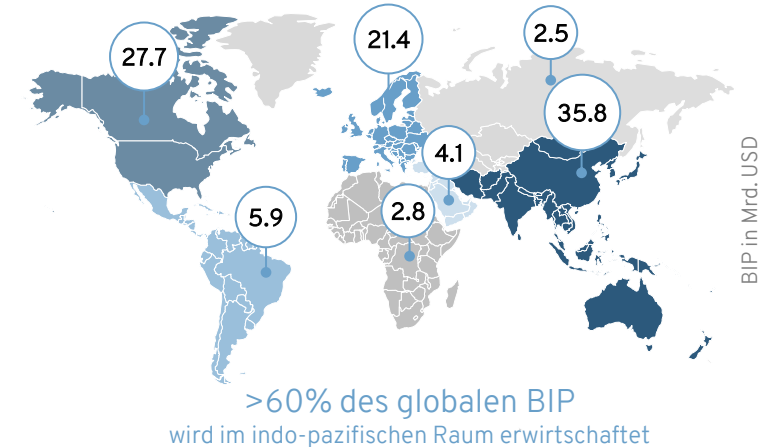
- Chinas wachsende Kontrolle über kritische Rohstoffe schafft strategische Abhängigkeiten und erhöht die **Anfälligkeit der Lieferkette.**
- Störungen in diesen Bereichen bergen die **Gefahr** erheblicher **technologischer Rückschläge.**



- Gleichzeitig verringert China ihre Abhängigkeit von westlichen Technologien, indem sie massiv in industrielle Alternativen investieren, was **den Wettbewerb und den Preisdruck** auf westliche Unternehmen, insbesondere im mittleren Technologiesegment, **verschärft.**



## ... einer Verschiebung globaler Beziehungen.




- **Das Vertrauen in China sinkt** aufgrund geopolitischer und wirtschaftlicher Spannungen.
- Regionen in **ASEAN oder Indien gewinnen an Zugkraft** als neutrale, politisch stabile und wertebasierte Partner.
- **Lokale Aktivitäten** beschleunigen den Marktzugang, erfüllen die Kundenbedürfnisse und **verringern Beschränkungen und Lieferkettenrisiken.**



BIP: Hoch Niedrig


Während chinesische Hersteller ihren Kostenvorsprung ausbauen und den technologischen Abstand verringern, werden deutsche Unternehmen in eine Positionierung im oberen Preissegment gedrängt.

Gegenwind in China für deutsche Hersteller




Chinas Marktposition

Lange Zeit waren chinesische Unternehmen als kostengünstige Hersteller mittlerer Qualität positioniert. Auch heute decken sie weiterhin viele Kundenbedürfnisse, da ihre Technologie für die meisten Anwendungen ausreicht. Deutsche Maschinen wirken daher oft übertechnisiert und zu teuer.



Rascher technologischer Fortschritt

Der Innovationsgrad in China ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Viele Branchen haben ihre technischen Fähigkeiten verbessert, was zu höheren Exportzahlen geführt hat.



Eingeschränkte strategische Optionen

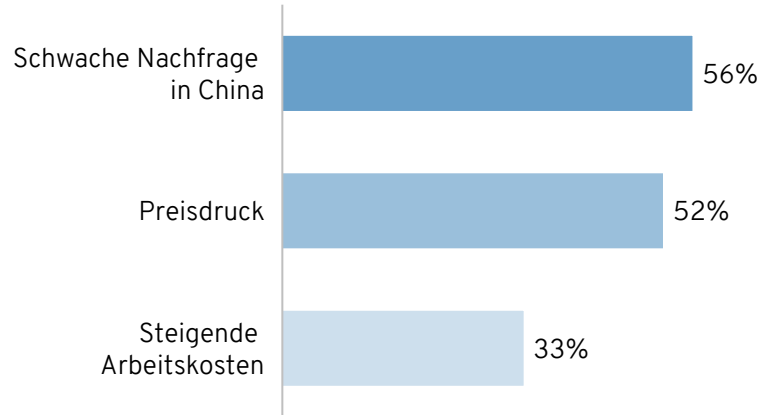
Da China sowohl kosteneffizient als auch technologisch leistungsfähig ist, haben deutsche Unternehmen weniger Spielraum zur Differenzierung. Ihre Wettbewerbsposition wird zunehmend in Premiumsegmente verschoben.



Bewertung  
Munich Strategy

Für die deutschen Maschinenbauer galt der chinesische Markt lange als Wachstumsmotor, auf dem sie Hightech-Maschinen und -Komponenten verkaufen konnten, ohne sich auf lokale Kunden oder Marktbedingungen einstellen zu müssen. In den letzten Jahren haben chinesische Wettbewerber jedoch deutlich aufgeholt und bieten ebenso fortschrittliche Maschinen an, die besser auf lokale Anforderungen zugeschnitten sind und oft einen deutlichen Preisvorteil bieten. Diese Entwicklungen machen die Situation für deutsche Hersteller in China zunehmend schwieriger, da sie in eine Premium-Nische gedrängt werden. Kurz- wie langfristig wird sich das Wettbewerbsumfeld in China kaum verbessern.

Die 3 größten Geschäfts-Herausforderungen in China



„China wird einfach schwieriger, gerade wenn man einen Wachstumspfad einschlagen will. Die Frage ist eher, wie kann ich es in eine stabile Position bringen?“

Richard Clemens - Experte Indien, VDMA

B.

Indien als nächster logischer Schritt  
für den deutschen Mittelstand





Indiens industrieller Aufstieg:  
Vom Schwellenland zum nächsten  
globalen Produktionszentrum.

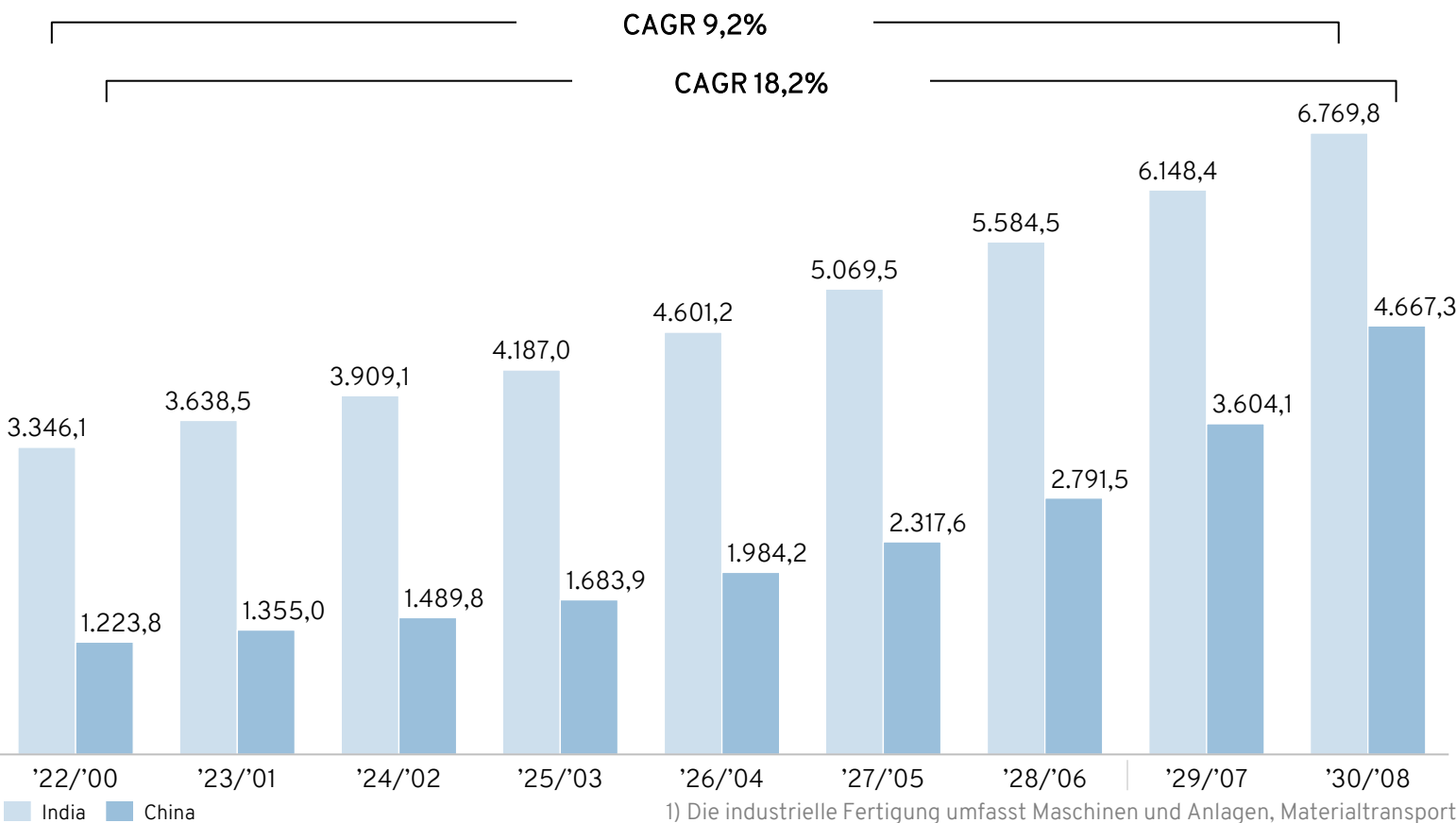
Neuer Höchstwert: 79 Prozent der deutschen Unternehmen planen  
bis 2030 Investitionen in Indien als Reaktion auf geopolitische  
Spannung

Umfrage der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Deutsch-Indischen Handelskammer

# Indiens wirtschaftlicher Kurs ähnelt dem Chinas in den 2000er Jahren, gestützt durch Reformen, Digitalisierung und Förderung des verarbeitenden Gewerbes, die Indien zum Industrieland entwickeln.

Indien ist eines der vielversprechendsten Länder in Bezug auf das Wachstum

Indiens Bruttoinlandsprodukt im Vergleich zu dem Chinas  
2022 - 2030 & 2000 - 2008; Milliarden US Dollar



1) Die industrielle Fertigung umfasst Maschinen und Anlagen, Materialtransport, Schwermaschinen, Werkzeugmaschinen, Reparatur- und Installationsdienste  
Quelle: IWF; Regierung Indien; Weltbank; Munich Strategy

## Kommentar

- Indien gehört zu den Ländern, für die bis 2030 das höchste BIP-Wachstum erwartet wird.
- Indien hat die größte Bevölkerung der Welt, die bis 2030 voraussichtlich 1,51 Mrd. Menschen erreichen wird, was eine solide Grundlage für eine steigende Nachfrage nach Gütern bildet. Der steigende Pro-Kopf-Wohlstand und das bessere Bildungsniveau unterstützen diese Erwartung.
- Die BRICS-Mitgliedschaft verbessert Indiens Handelsmöglichkeiten, zieht Infrastrukturfinanzierungen an, diversifiziert den Exportmarkt und stärkt die Energie- und Ressourcensicherheit.
- Indien exportierte im Jahr 2024 Maschinen<sup>1</sup> im Wert von 37,75 Mrd. USD, wobei ein weiterer Anstieg durch die zunehmende industrielle Automatisierung, die Expansion des verarbeitenden Gewerbes sowie der staatlichen Investitionen prognostiziert wird.

„Indien hat ein großes Potenzial, und viele Menschen sprechen davon, was erreicht werden könnte. Doch in der Praxis ist der Fortschritt langsamer. Der indische Elefant bewegt sich vorwärts, aber nicht so schnell wie China vor Jahren.“

Richard Clemens - Experte Indien, VDMA



### Bewertung Munich Strategy

In den frühen 2000er Jahren erreichte China ein durchschnittliches jährliches BIP-Wachstum von 18%. Indien scheint einen ähnlichen Weg einzuschlagen, wenn auch langsamer, und bietet dennoch ein erhebliches Marktpotenzial für deutsche Hersteller.

# Der Zustrom ausländischer Direktinvestitionen, deutsche Investoren und M&A-Aktivitäten zeigen, dass Indien sich zu einem wichtigen Produktionsstandort mit internationaler Beteiligung entwickelt.

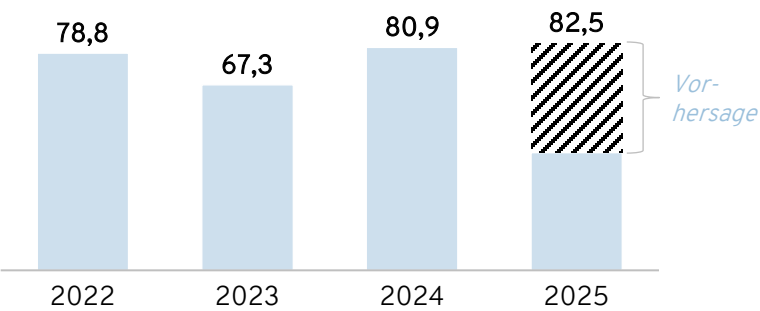
## Thema

1

Ausländische Direktinvestitionen

## Trend

Ausländische Direktinvestitionen [in USD Mrd.]



## Kommentar

### Anteil des verarbeitenden Gewerbes

Der Anteil der ausländischen Direktinvestitionen nimmt zu. Im GJ 24-25 zog das verarbeitende Gewerbe 19,04 Mrd. USD an, was etwa 24% der gesamten Zuflüsse entspricht. Trotz des Wachstums ist das verarbeitende Gewerbe immer noch nicht dominierend. Ein großer Teil der ausländischen Direktinvestitionen entfällt weiterhin auf Dienstleistungen und IT.

### Deutsche Investitionen in Indien

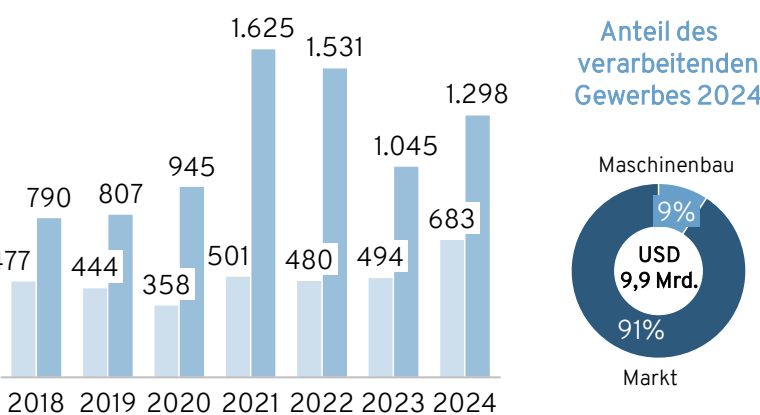
Deutschland gehört zu den Top-10-Investorenländern in Indien. Bis 2025 beläuft sich der kumulierte Bestand an deutschen ADI in Indien auf rund 15 Mrd. USD, wobei die Zuflüsse aus Deutschland im GJ 24-25 bei rund 500 Mio. USD lagen.

➔ Der Anstieg ausländischer Direktinvestitionen spiegelt das wachsende Vertrauen in Indiens Stabilität und industrielles Potenzial wider.

2

M&A-Aktivitäten in Indien

M&A-Aktivitäten in Indien (Volumen; Deals >= USD 500 Mio.)



### Chancen

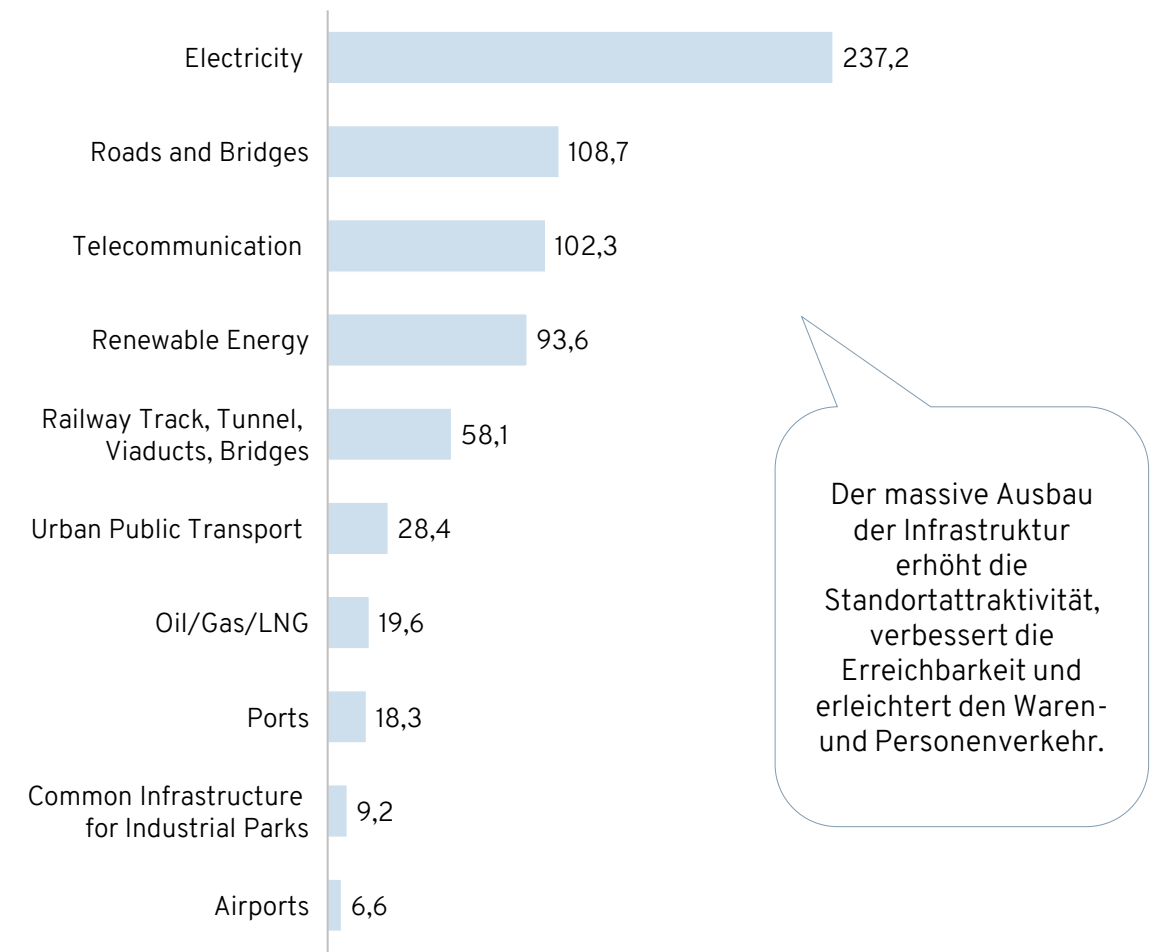
- Politische Reformen, Liberalisierung der ausländischen Direktinvestitionen und Initiativen wie 'Make in India' oder PLI-Programme ziehen strategische und Private-Equity-Investitionen an, besonders in Fertigung, erneuerbare Energien und Logistik.
- Die rasche Digitalisierung und Automatisierung schaffen neue M&A-Möglichkeiten für in- und ausländische Investoren.

### Risiken

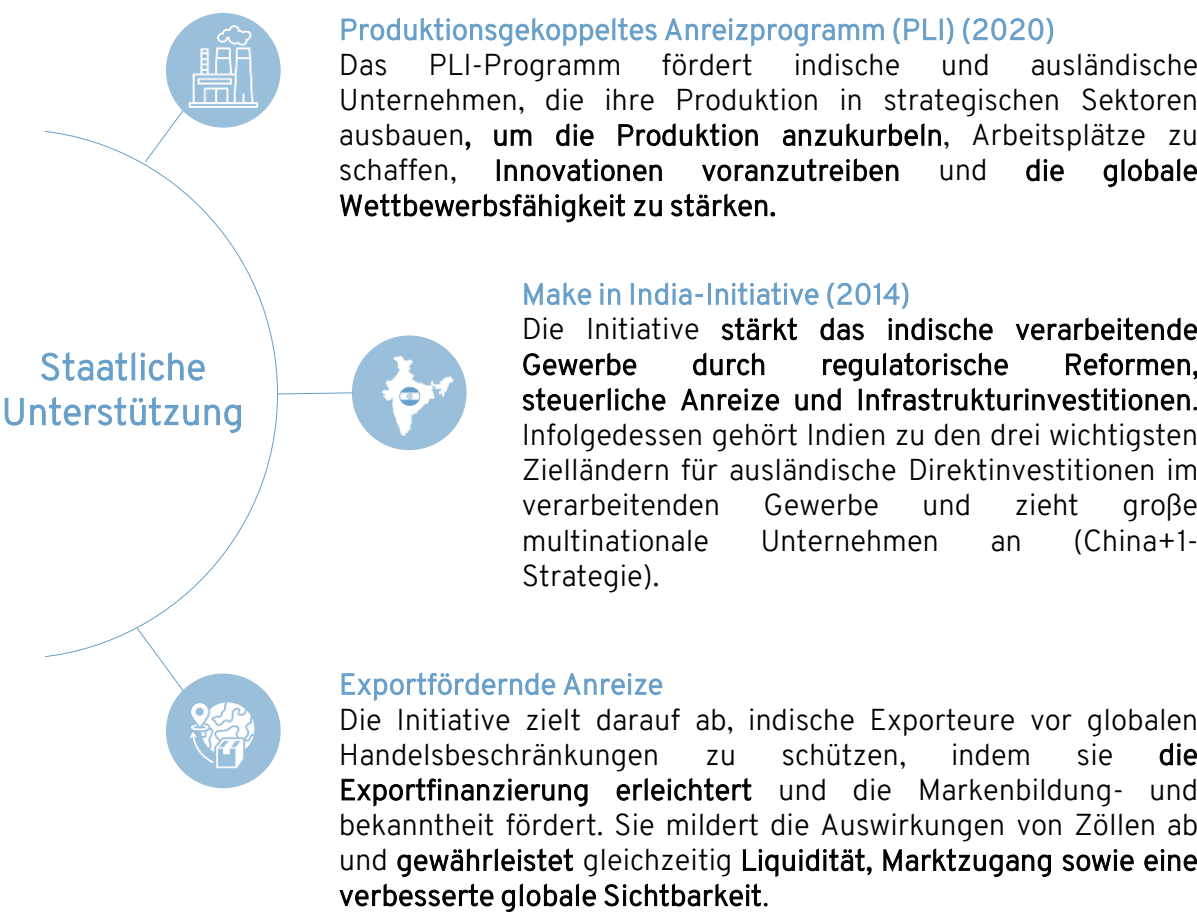
- Währungsabwertung und Inflation stellen Risiken für die Renditen der Investoren und die Strukturierung der Geschäfte dar.
- Politische Ungewissheit und globale Konflikte können die Kapitalströme sowie die Stimmung der Investoren beeinträchtigen, insbesondere bei Inbound PE/M&A.

# Hohe Infrastrukturausgaben, PLI-Anreize und „Make in India“ sind nicht nur infrastrukturelle Verbesserungen, sondern Strategien zur Stärkung der Produktion und zur Gewinnung von Investoren.

Indiens geplante Investitionen in Infrastrukturprojekte [in Mrd. USD]

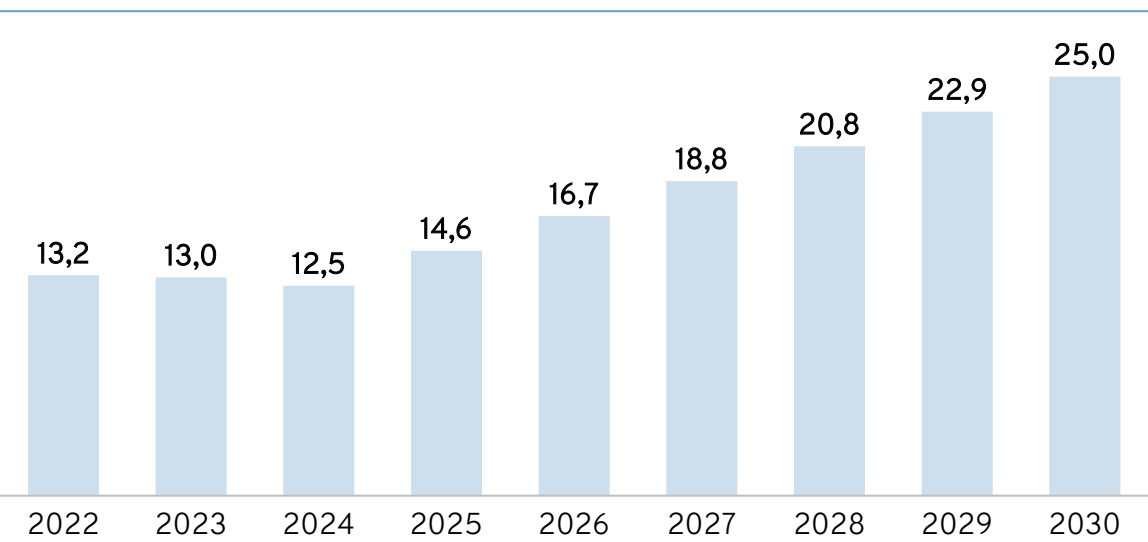


Indiens wichtigste Initiativen zur Förderung des verarbeitenden Gewerbes



# Der Fokus auf die Steigerung des Anteils des verarbeitenden Gewerbes und der Bedarf an automatisierten Maschinen eröffnet deutschen Herstellern Chancen, einen wachsenden Markt zu formen.

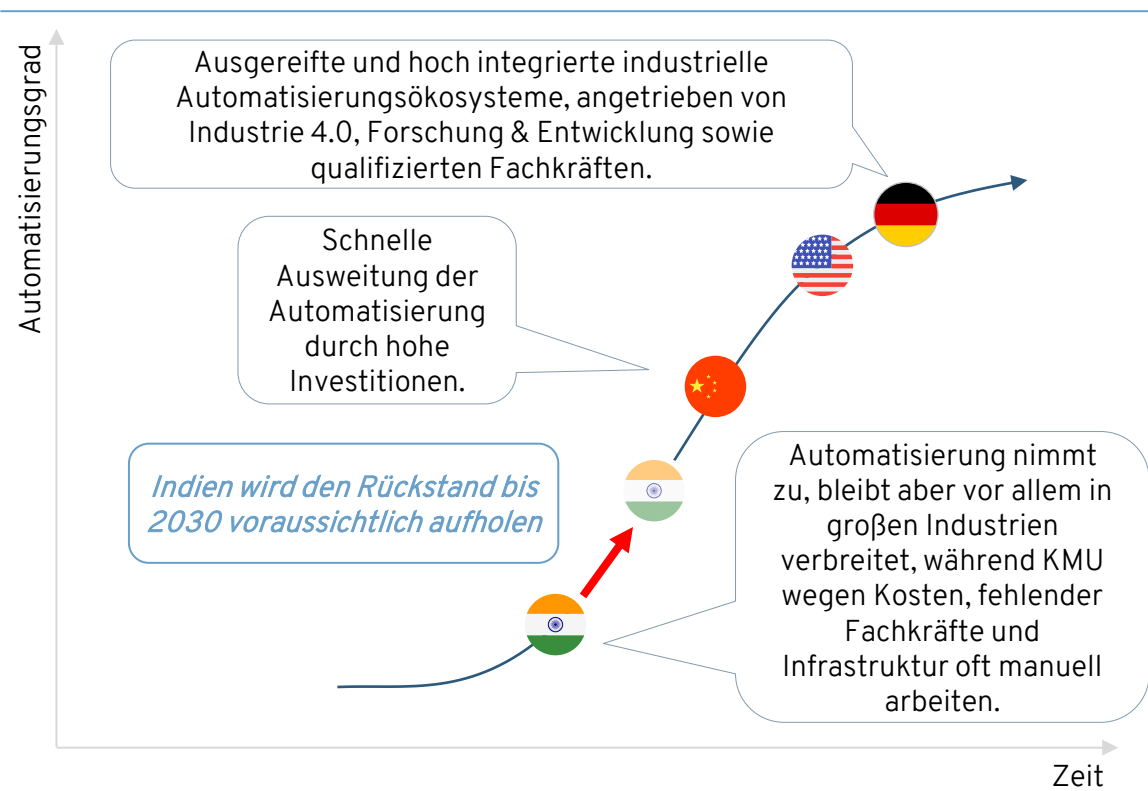
Anteil des verarbeitenden Gewerbes am indischen BIP [2022 - 2030; in %]



„Die Regierung hat die Vision, dass das verarbeitende Gewerbe 25 % zum indischen BIP beiträgt. Ich glaube nicht, dass das bis 2030 machbar ist. Aber ich denke, die Politik der Regierung geht in die richtige Richtung, um das verarbeitende Gewerbe zu fördern.“

Rajesh Nath - Experte Indien, VDMA

Grad der Automatisierungskurve [indikativ]



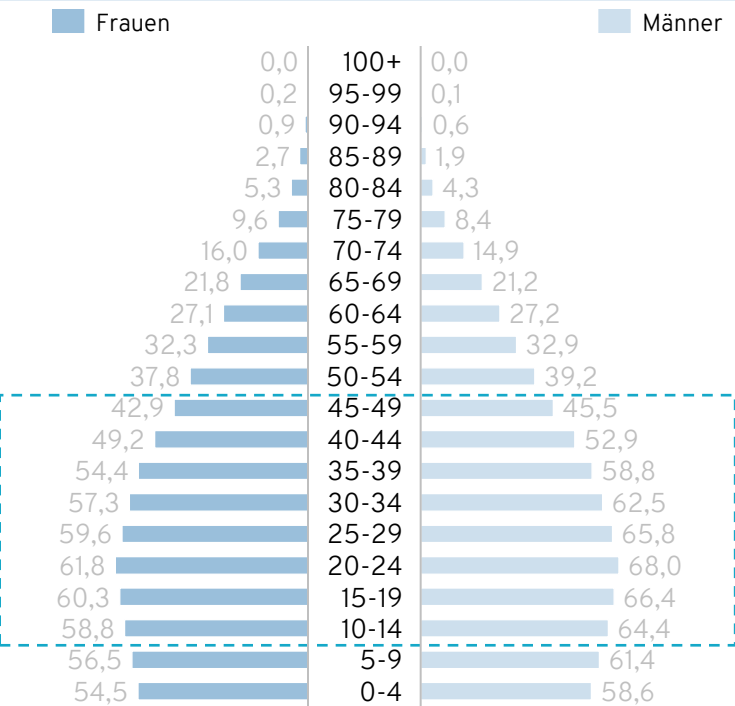
**Bewertung  
Munich  
Strategy**

Deutsche Maschinenbauunternehmen müssen über traditionelle Exportmodelle hinausgehen und in Indien eine starke lokale Präsenz aufbauen – etwa durch Joint Ventures, Produktions- oder Montageanlagen. Indien strebt an, den Anteil der Industrie am BIP auf 25 % zu erhöhen, doch die Automatisierungsgrade sind derzeit noch niedrig. Die Regierung schließt diese Lücke aktiv durch Anreize, große Unternehmensinvestitionen und Qualifizierungsprogramme. Für deutsche Hersteller ergeben sich daraus klare Chancen: Indem sie sich an Indiens prioritären Sektoren orientieren, Produkte an lokale Anforderungen anpassen und die Automatisierung vor Ort unterstützen, können sie ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken und langfristige Marktanteile sichern.

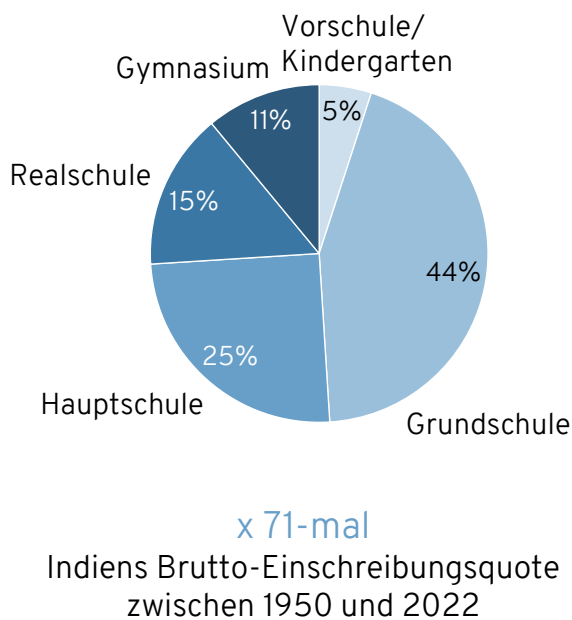


# Indien verfügt über eine große, junge und zunehmend gut ausgebildete Erwerbsbevölkerung – Grundlage für kostengünstige Produktion nach europäischen Standards.

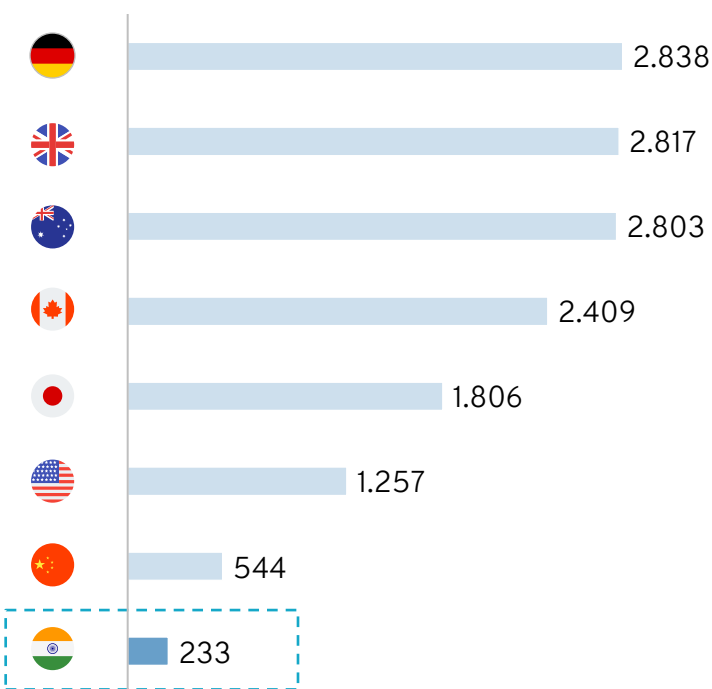
Indische Bevölkerung im Jahr 2025 [in Mio.]



Bildungsniveau in Indien im Jahr 2024 [in %]



Weltweite monatliche Mindestlöhne [in USD]



**Bewertung  
Munich  
Strategy**

Indien hat eine junge Bevölkerung, die von sozialem Aufstieg, hochwertiger Bildung und modernen Lebensstilen angetrieben wird. Diese gebildeten, qualifizierten und motivierten Arbeitskräfte sind innovationsfreudig und bestrebt, positive globale Auswirkungen zu erzielen. Digital versiert und anpassungsfähig verfügen sie über die Fähigkeiten, komplexe Systeme zu bedienen. Monatlich treten rund 1 Million Absolventen in den Arbeitsmarkt ein, was den Druck verdeutlicht, hohes Wachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen aufrechtzuerhalten. Unterstützt durch vergleichsweise niedrige Arbeitskosten stellt Indien einen vielversprechenden Markt dar und bietet starke Wachstumschancen sowie großes Potenzial für Maschinenbauunternehmen.

C.  
Gelegenheiten ergreifen

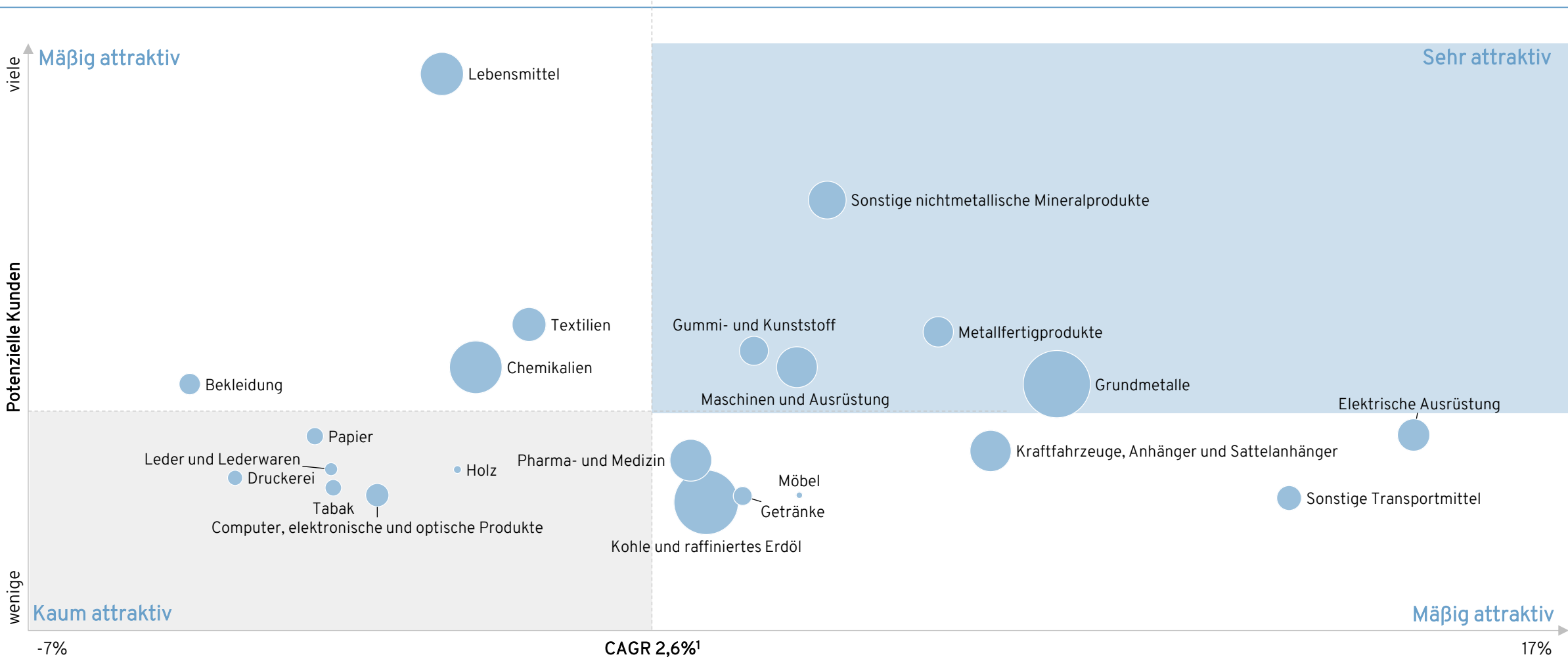


Indiens Maschinenbau boomt:  
Wer in Indien als Early Adopter  
eintritt und eine kluge Standortwahl  
trifft, erschließt sich großes Potential.



# Das rasante Wachstum in Indiens Maschinenbausektoren eröffnet deutschen Unternehmen große Chancen in den Bereichen Automatisierung, Prozesstechnologie und lokalisierte Produktion.

Attraktivität des Sektors für die Produktion von Industriemaschinen im Jahr 2024

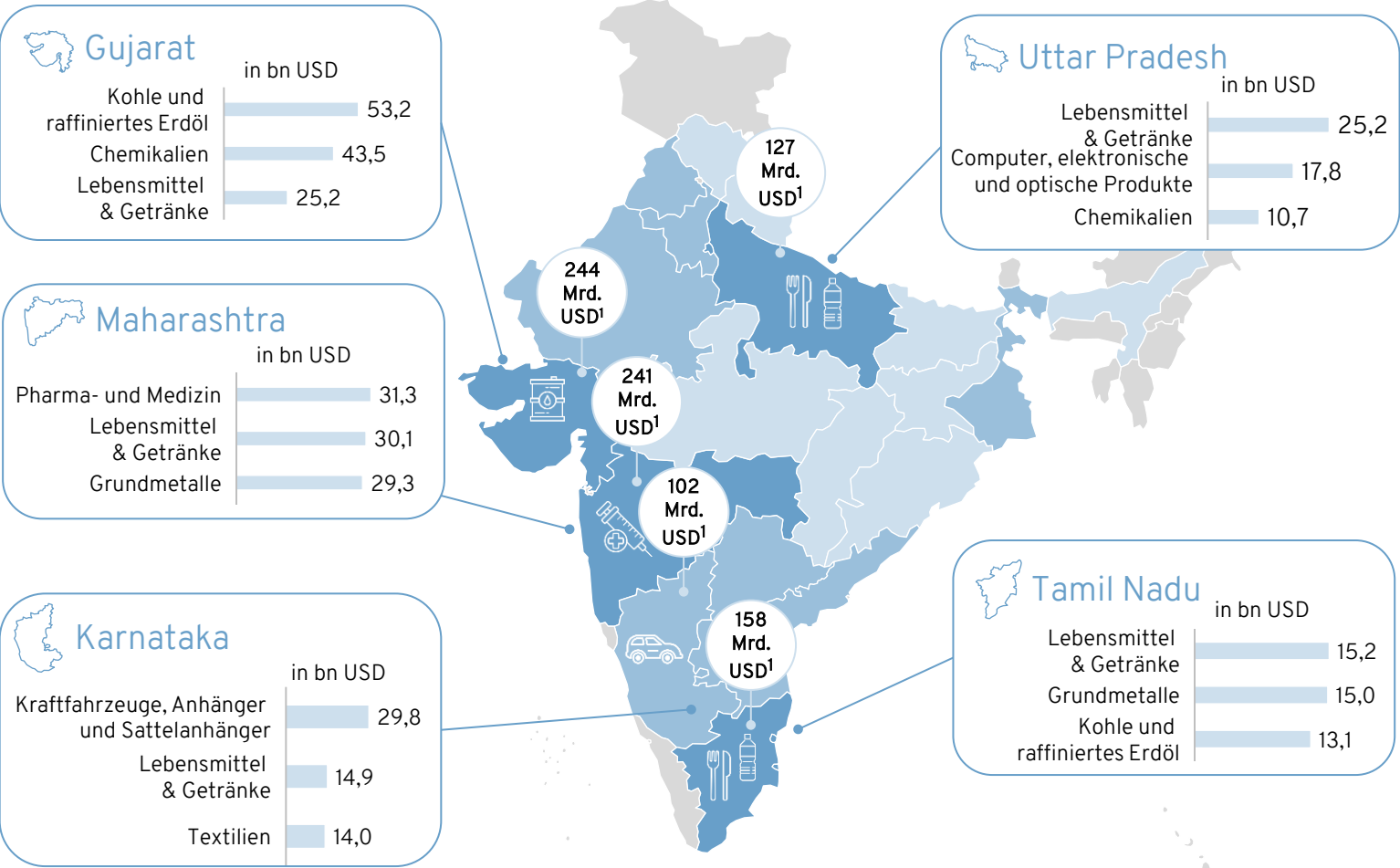


1) Durchschnittlicher CAGR 2022-2024  
Quelle: Regierung Indien - Ministerium für Statistik und Programmumsetzung; IBEF; Munich Strategy

● = Sektoraler Anteil Größe des verarbeitenden Gewerbes Industrielle Produktion

# Der richtige Standort für den jeweiligen Sektor ist entscheidend. Die nächste Herausforderung besteht in der erfolgreichen Integration der ländlichen Arbeitskräfte.

## Überblick über Indiens größte regionale Fertigungszentren 2021/2022



## Kommentar

- Die Unternehmen konzentrieren sich auf Westindien (~45%) und Südindien (~30%), wo das industrielle Ökosystem, die Fähigkeiten und die Infrastruktur am stärksten sind (Pune, Gujarat, Tamil Nadu, Telangana).
- Indien muss für ein ganzheitliches Wachstum das ländliche und das städtische Indien miteinander verbinden. Infrastrukturinvestitionen sollen diese Kluft überbrücken und die Landbevölkerung in die industrielle Beschäftigung einbinden. In abgelegenen Gebieten fehlt es oft an qualifiziertem Personal, so dass interne Schulungen oder Partnerschaften mit lokalen (staatlich geförderten) Kompetenzzentren notwendig sind.
- Jeden Monat drängen eine Million Hochschulabsolventen auf den Arbeitsmarkt, von denen die meisten eine qualifizierte oder technische Tätigkeit suchen.

” In Indien gibt es **deutliche regionale Unterschiede**, wobei **bestimmte Sektoren in bestimmten Gebieten dominieren**. Die Wahl der falschen Region kann kostspielig sein - wenn wir zum Beispiel im Süden ansässig wären und Landmaschinen in den Norden liefern wollten, wären wir allein aufgrund der Logistikkosten nicht wettbewerbsfähig.”

Carlo Graepel - Vorstand, Graepel

Produktion im verarbeitenden Gewerbe Hoch Niedrig

1) Produktion des verarbeitenden Gewerbes; Quelle: Regierung von Gujarat - Direktorat für Wirtschaft und Statistik; Regierung von Maharashtra und Uttar Pradesh - Direktorat für Wirtschaft und Statistik, Abteilung für Planung, Programmüberwachung und Statistik; Regierung von Karnataka - Abteilung für Wirtschaft und Statistik; Regierung von Tamil Nadu - Abteilung für Wirtschaft und Statistik; Regierung Indien - Ministerium für Statistik und Programmumsetzung; Munich Strategy



# Deep Dive 1: Staatliche Unterstützung und wachsende Nachfrage nach Kühlkettenlogistik und Verarbeitungslösungen eröffnen Maschinenlieferanten Chancen in der Lebensmittel- und Logistikbranche.

## Lebensmittelverarbeitende Industrie (PLISFPI)

PLI-Förderprogramme

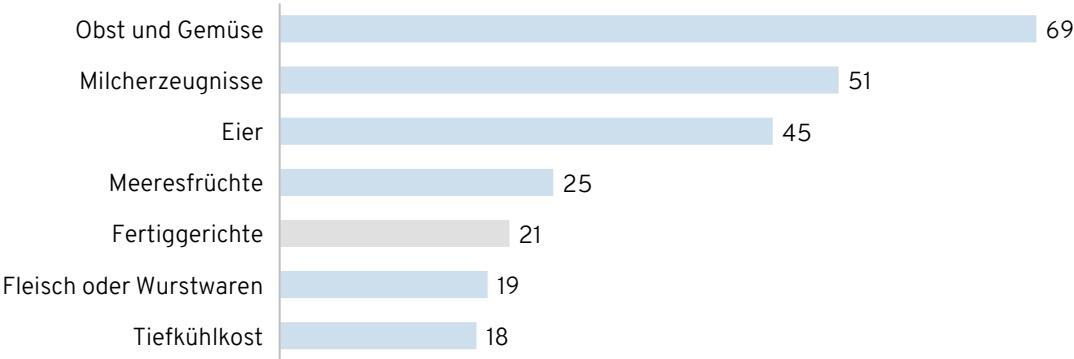
|   |  |
|---|--|
| <b>Finanzierung:</b>                            | ~1,3 Mrd. USD für 2021-2027  |
| <b>Zielsetzungen:</b>                           | Modernisierung der Infrastruktur, um Wertschöpfung zu erhöhen, Wachstum zu unterstützen, Effizienz zu verbessern, Lebensmittelverluste zu senken und Beschäftigung sowie Einkommen zu steigern.  |
| <b>Wichtige finanzierte Maschinen-segmente:</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kochfertige &amp; verzehrfertige Lebensmittel</li><li>✓ Verarbeitetes Obst und Gemüse</li><li>✓ Fischereierzeugnisse</li><li>✓ Mozzarella-Käse</li><li>✓ Innovative und biologische Produkte (z.B. Eier aus Freilandhaltung, Geflügelfleisch und Eiprodukte)</li></ul> |

## Integrierte Kühlkette, Wertschöpfung und Konservierungsinfrastruktur

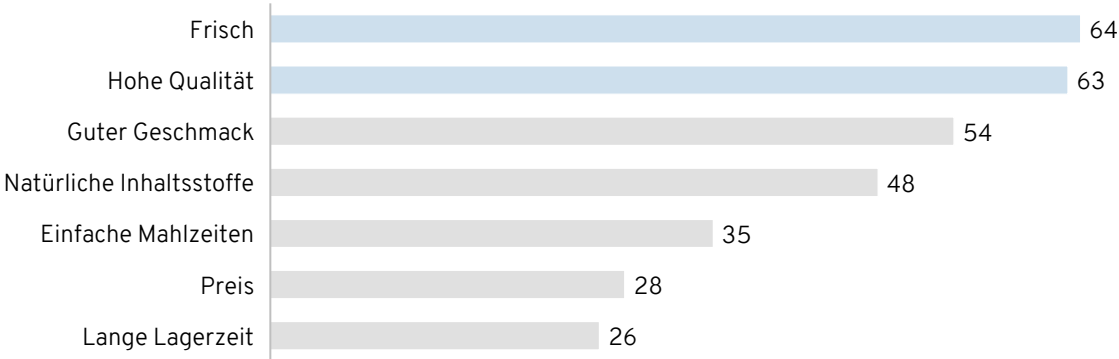
|   |  |
|---|--|
| <b>Finanzierung:</b>                            | 30-50% der Projektkosten von max. ~ 1,2 Mio. USD   |
| <b>Zielsetzungen:</b>                           | Aufbau einer ununterbrochenen Kühlkette, um Verderb zu verringern, faire Preise für Landwirte zu sichern und Verbraucher ganzjährig mit sicheren, hochwertigen Lebensmitteln zu versorgen.   |
| <b>Wichtige finanzierte Maschinen-segmente:</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Maschinen zum Vorkühlen, Wiegen, Sortieren, Klassifizieren, Waschen und Verpacken</li><li>✓ Multi-Produkt/Multi-Temperatur-Kühl Lagerung oder Lagerung unter kontrollierter Atmosphäre (CA)</li><li>✓ Maschinen für individuelles Schnellgefrieren (IQF), Schockfrost oder Verpacken</li></ul> |

Statistische Einblicke

Verzehnte Frischprodukte [in %]

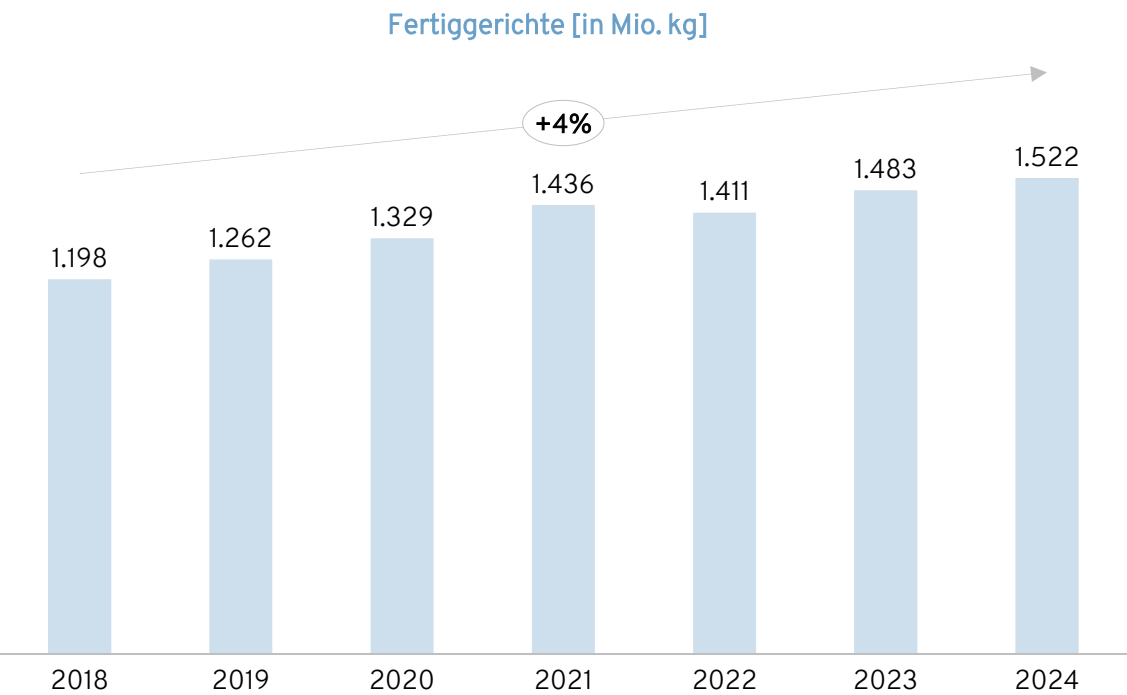


Wichtigste Einkaufskriterien der indischen Verbraucher [in %]



# Deep Dive 2: Steigende Einkommen, veränderte Verbraucherpräferenzen und strengere Vorschriften erhöhen die Nachfrage nach Lösungen für Lebensmittelverarbeitung und -verpackung.

Nachfragetreiber [Auszug]



Regulatorische Vorgaben-Treiber [Auszug]

**Kennzeichnung**  
**FSSAI-Kennzeichnungs- und Anzeigevorschriften (2020):**

- Auf Lebensmittelverpackungen müssen wichtige Informationen wie Zutaten, Nährwerte, Allergene, Symbole für vegetarische und nicht-vegetarische Produkte, Herstellerangaben, und Verfallsdatum/MRP angegeben werden.
- Front-of-Pack-Labels (FoPL) sind für Produkte mit hohem Zucker-, Salz- oder Fettgehalt obligatorisch.
- QR-Codes können zur Bereitstellung zusätzlicher Informationen verwendet werden, ersetzen jedoch nicht die obligatorische Etikettierung auf der Verpackung.

**Verpackung**  
**Verordnung über Lebensmittelsicherheit und -standards (Verpackung) (2018):**

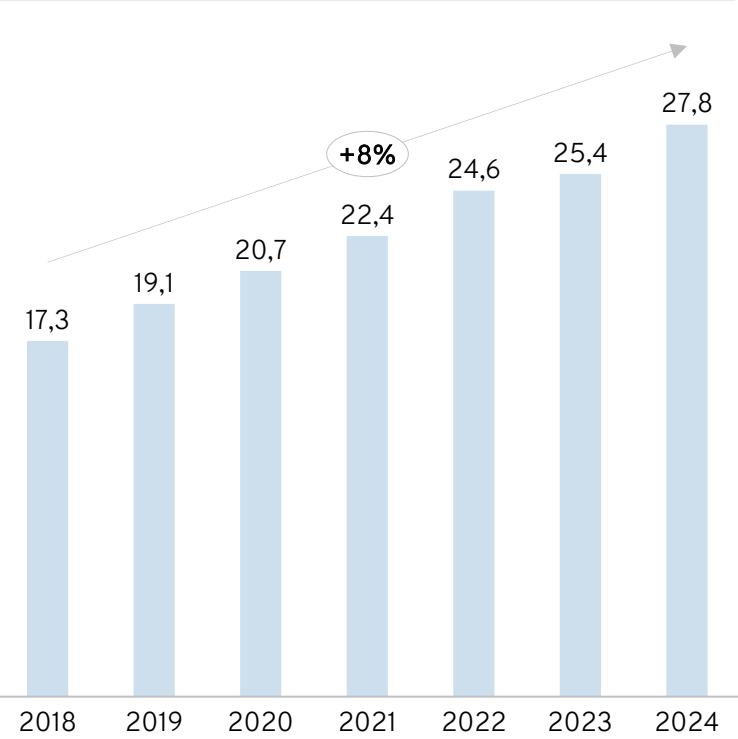
- Verpflichten zu strengen Anforderungen an Material Sicherheit oder Hygiene.
- Verpackungsmaterialien müssen ein Konformitätszertifikat von einem NABL-akkreditierten Labor mit sich führen, um die Einhaltung der Vorschriften zu belegen.
- Eine wichtige Aktualisierung im Jahr 2025 lässt nun recycelte Kunststoffe (insbesondere rPET) in Lebensmittelverpackungen zu, sofern sie die Sicherheitsstandards erfüllen und durch zugelassene Verfahren verarbeitet werden.

**Bewertung  
Munich  
Strategy**

Die wachsende Mittelschicht Indiens, kombiniert mit steigendem verfügbaren Einkommen, verändert das Verbraucherverhalten, insbesondere im Lebensmittelsektor. Konsumenten verlangen zunehmend frische, hochwertige Lebensmittel sowie praktische, einfach zuzubereitende Produkte. Dieser Trend treibt den Bedarf an fortschrittlichen Verpackungslösungen voran, die Frische, Hygiene und Haltbarkeit gewährleisten und gleichzeitig Komfort bieten. Gleichzeitig sind spezielle Verarbeitungs- und Verpackungsmaschinen erforderlich, um die sich weiterentwickelnden Produktformate effizient und in großem Maßstab zu verarbeiten. Strenge regulatorische Rahmenbedingungen erhöhen die Komplexität, sodass manuelle Prozesse nicht mehr ausreichen. Automatisierung und zuverlässige Maschinen sind entscheidend für Compliance, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit.

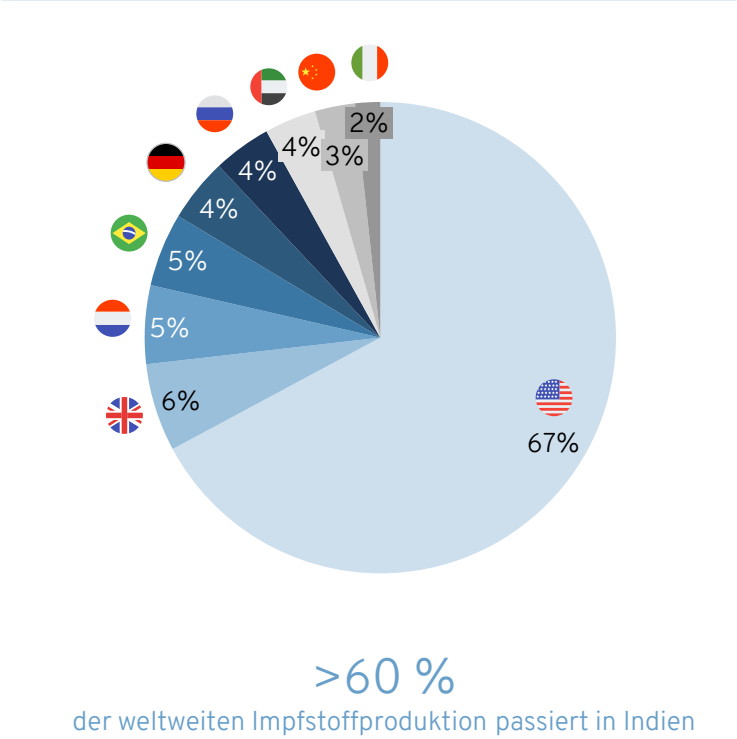
# Deep Dive 3: Indien, der weltweit führende Hersteller und Exporteur von Generika, will die “Apotheke der Welt” werden, wobei Anreize Chancen für Hersteller von Pharmamaschinen schaffen.

Pharmazeutische Exporte [in Mrd. USD, 2012 -2024]



Telangana mit 214+ USFDA-zugelassenen Standorten, 20+ Life-Sciences-Inkubatoren und ~1.000 Pharma- und Biotech-Firmen mit einem Wert von 50 Mrd. USD ist ein Beispiel für Indiens Bestreben, sich zum weltweiten Pharmazentrum zu entwickeln.

Pharma-Exporte nach Ländern im Jahr 2024 [in %]



Indien deckt bis zu 70 % des WHO-Bedarfs an Impfstoffen gegen Diphtherie, Tetanus und Keuchhusten (DPT) und Bacillus Calmette-Guérin (BCG) sowie 90 % des WHO-Bedarfs an Masernimpfstoffen ab.

Wichtige staatliche PLI-Initiativen [Auszug]

**Pharmazeutische Erzeugnisse**

Ziel ist die Förderung der Herstellung hochwertiger Produkte wie komplexer Generika, Biopharmazeutika und patentierter Arzneimittel. Insgesamt stehen Finanzmittel in Höhe von ca. 1,8 Mrd. USD zur Verfügung. Die Anreize werden für eine Dauer von sechs Jahren gewährt und basieren auf dem Umsatzzuwachs gegenüber dem Basisjahr.

**Inländische Herstellung kritischer KSMs, DIs und APIs**

Finanzielle Anreize für die inländische Herstellung von wichtigen Ausgangsstoffen (KSM), Zwischenprodukten (DI) und pharmazeutischen Wirkstoffen (API). Insgesamt stehen ca. 830 Mio. USD an finanziellen Mitteln zur Verfügung.

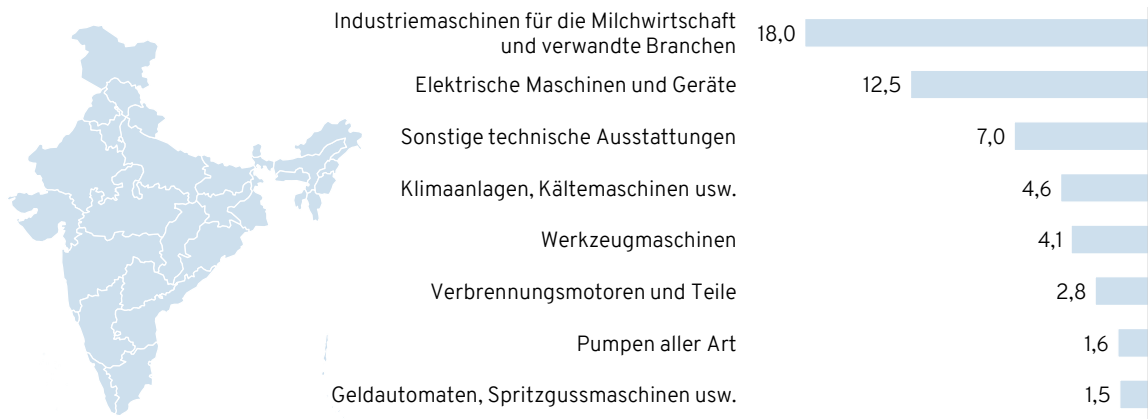
**Inländische Herstellung von Medizinprodukten**

Förderung der inländischen Herstellung von hochwertigen medizinischen Geräten in vier Zielsegmenten: Krebsbehandlung/Strahlentherapie, Radiologie und Bildgebung, Anästhesie und Kardio-Respiration sowie aller Implantate.

Indiens robuste **Pharmaproduktion** macht es zum **9. größten Sektor, der ausländische Direktinvestitionen anzieht** (Stand: September 2023). Bei klinischen Versuchen liegt Indien weltweit auf Platz 4 und verfügt über einen **großen Pool an wissenschaftlichen Talenten**.

# Mit der Entwicklung Indiens zu einem Industrieland steigt der Bedarf an Maschinenimporten weiter an. Dies macht Indien zu einem idealen Produktionsstandort für APAC-Strategien deutscher Firmen.

Indiens hoher Bedarf an Maschinenimporten [in Mrd. USD]



### Starkes Marktwachstum und industrielle Expansion



Der indische Fertigungssektor ist einer der am schnellsten wachsenden der Welt und soll bis 2030 einen Anteil von 25 % am BIP erreichen. Für die deutschen Hersteller bedeutet dies eine **steigende Nachfrage nach Maschinen sowohl bei Großunternehmen als auch bei KMU**, was Chancen für neue Anlagen, Modernisierung und Automatisierung bietet.

### Reife Sektoren mit ungenutztem Potenzial



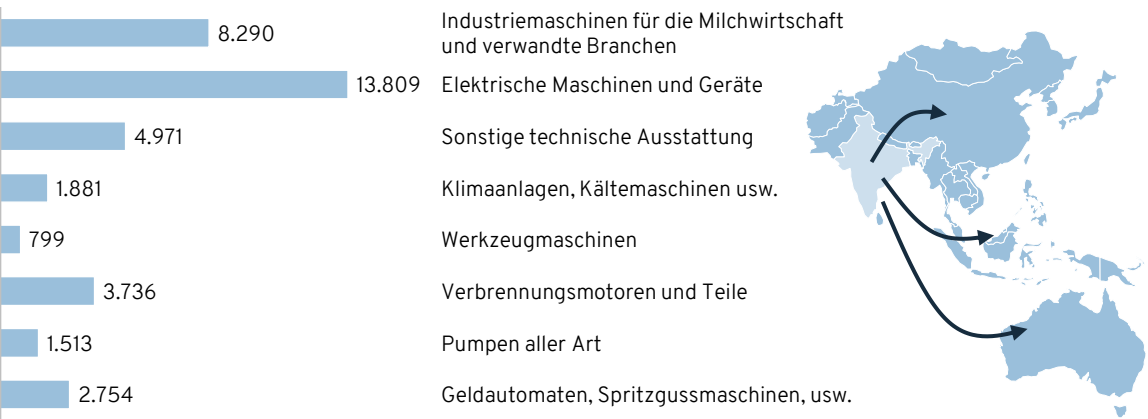
Viele indische Industrien befinden sich noch in einer **Entwicklungs- und Professionalisierungsphase**. Im Gegensatz zu gesättigten Märkten können Unternehmen Marktstandards **mitgestalten, Kaufverhalten beeinflussen und Markenloyalität** aufbauen.

### Hoher Bedarf an Effizienz und Modernisierung



Da die Löhne allmählich steigen und die Produktivität in den Mittelpunkt rückt, suchen indische Unternehmen zunehmend nach **kosteneffizienten und langlebigen Maschinen**. Regierungsprogramme wie „**Make in India**“ beschleunigen diesen Modernisierungsschub.

Indien als wachsende strategische Bedeutung für APAC [in Mrd. USD]



### Kostengünstige Produktionsbasis



Indien vereint **niedrige Arbeitskosten**, eine sich **schnell verbessernde Zuliefererbasis** und **expandierende Industriecluster**. Die Produktion in Indien ermöglicht deutschen Unternehmen, Kostendruck zu verringern, **Wettbewerbsfähigkeit und Lieferzeiten zu verbessern** und Produkte flexibler an regionale Bedürfnisse anzupassen.

### Strategischer Standort für den Zugang zu APAC



Indien ist ein strategisches Exportdrehkreuz für APAC. Als Produktionsstandort unterstützt es eine „China+1“-Strategie, stärkt die **Widerstandsfähigkeit der Lieferkette** und den Zugang zu Wachstumsregionen wie ASEAN und Afrika.

### Staatliche Anreize und Förderung der Infrastruktur



Die indische Regierung fördert die industrielle Entwicklung durch **produktionsgebundene Anreize (PLI), Steuervorteile** und Infrastrukturprogramme. Diese Initiativen machen Indien zu einer **strategisch günstigen Basis für Exporte und Produktionssteigerungen**.

D.  
Erfolgsfaktoren für den Markteintritt





Indien ist nicht einfach ein weiterer Markt - es spielt nach seinen eigenen Regeln.

Wer es schafft, sich anzupassen, erschließt sich ein riesiges Potenzial.

Ford

## Raus aus Indien

9. September 2021, 18:47 Uhr



Merken



Teilen



Feedback



Drucken

Der US-Autohersteller Ford will seine Produktion von Autos in Indien einstellen. Die Herstellung von Fahrzeugen für den indischen Markt solle sofort beendet werden, teilte der Konzern am Donnerstag in Neu Delhi mit. Bis Mitte kommenden Jahres folge dann die gesamte Produktion in Indien, also auch die von Exportfahrzeugen sowie Motoren und Fahrzeugteilen.

Gewinnen in Indien:

Die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner beschleunigt den Markteintritt und verringert operative Risiken.



# Von verzögerten Genehmigungen bis zu lokalem Widerstand: Ohne Partner stoßen Unternehmen auf regulatorische Hürden und operative Rückschläge, was den Markteintritt riskant und ineffizient macht.

## Gründe für Partnerschaften



### Kosteneffiziente Produktionsbasis

„Darüber hinaus ist der Aufbau einer lokalen Produktionsbasis unerlässlich - entweder direkt oder über zuverlässige Partner. Nur so kann man preislich wettbewerbsfähig bleiben und eine kostengünstige Beschaffung sicherstellen. Der Import und Handel aus dem Ausland ist aufgrund der erheblichen Kostenunterschiede fast unmöglich geworden.“

Carlo Graepel - Vorstand, Graepel



### Markteintrittskomplexität

„Indien wird oft eher als ein Kontinent als wie ein Land beschrieben - seine Komplexität, seine vielfältigen Vorschriften und regionalen Unterschiede machen den Markt zu einer Herausforderung. Vor allem für KMUs sind lokale Partner unerlässlich. Sie bieten die Marktkennntnisse und Netzwerke, die kleinere Unternehmen allein nicht in einem angemessenen Zeitrahmen aufbauen können.“

Interviewter, Invest in India



### Netzwerk-Zugang

„In Indien ist ein starker lokaler Partner von entscheidender Bedeutung, da er oft über die richtigen Verbindungen verfügt, um sich mit mächtigen Lobbys und Gewerkschaften auseinanderzusetzen. Durch ihr etabliertes Netzwerk können sie Probleme schnell lösen und sicherstellen, dass die Prozesse im richtigen Tempo und ohne unnötige Verzögerungen ablaufen.“

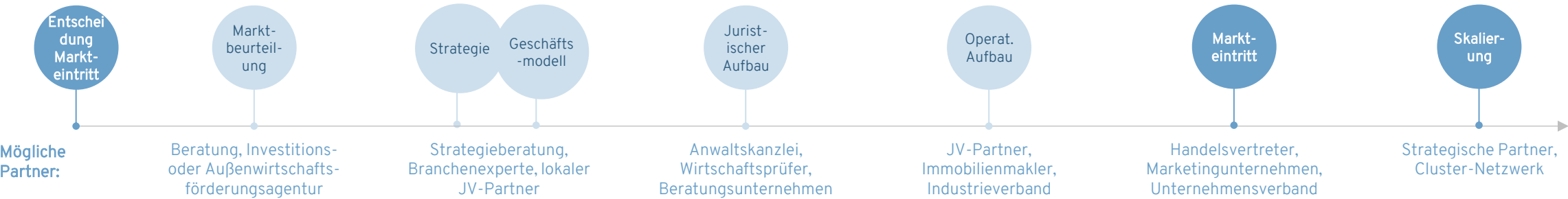
Carlo Graepel - Vorstand, Graepel



### Kulturvermittler & Glaubwürdigkeit

„Eine lokale Führungspersönlichkeit ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit und den Erfolg in Indien. Lokale Partner bringen wichtige Netzwerke, kulturelles Verständnis und die Fähigkeit mit, bürokratische Hürden und riskante Situationen richtig einzuschätzen und zu überwinden. Sie helfen, kulturelle Unterschiede zu überbrücken und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Ich glaube, ohne jemanden vor Ort ist man im Moment noch im Nachteil.“

Felix Rüesch - CEO, Cleanfix



Gewinnen in Indien:

Geduld zahlt sich aus: Indiens komplexe Regulierungsvorschriften werden nur mit Geduld und guten Verbindungen gemeistert.





# Indiens komplexe Vorschriften erfordern sorgfältige Navigation. Unternehmen sollten früh lokale Experten und Verbände einbinden, um Compliance, Effizienz und reibungslosen Markteintritt zu sichern.

## Regulatorische Herausforderungen - Überblick



### Fragmentierte, staatlich geprägte Regulatorik

Das indische Regulierungssystem überlagert zentrale Gesetze mit der Umsetzung durch Bundesstaaten und Kommunen, sodass **Genehmigungen, Formulare und Abläufe je nach Standort stark variieren** können. Zusätzlich sind diverse Behörden beteiligt, Dokumentationen sind umfangreich, physische Inspektionen üblich und die Weiterleitung von Unterlagen erfolgt oft nur nach persönlicher Nachfrage, sodass **selbst gut vorbereitete Anträge länger dauern als geplant**.



### Lokale Wertschöpfungsmandate (Make in India/BIS)<sup>1</sup>

„Make in India“ und die BIS-Regelungen verlangen bei vielen öffentlichen Ausschreibungen eine lokale Wertschöpfung von ca. 50%, wodurch **ausländische Marktteilnehmer zu einer lokalen Montage oder Fertigung gedrängt** werden. Parallele BIS- und andere **Zertifizierungen** erfordern Produkttests in akkreditierten Labors, technische Prüfungen und regelmäßige Audits, die die Vorlaufzeiten verlängern und frühzeitige Klarheit über die Materialliste und den Beschaffungsumfang erzwingen.



### Prozessvariabilität

Die **Erfahrungen variieren** je nach Land, Branche und Qualität der Partner. In manchen Fällen gestaltet sich der Weg einfacher als in Deutschland, in anderen treten versteckte bürokratische Hürden und politische Nuancen auf. Der **Einsatz starker lokaler Netzwerke**, wie erfahrene Händler, Compliance-Berater oder ehemalige Behördenvertreter, **sowie klar definierte Eskalationswege können die Situation entschärfen**.



### Bewertung Munich Strategy

Indiens regulatorische Landschaft bleibt aufgrund unterschiedlicher Zertifizierungsanforderungen auf Bundesstaatsebene, unterschiedlicher Kriterien für die Förderfähigkeit, politischer Nuancen und der Bedeutung lokaler Beziehungen komplex. Zwar hat die Regierung ihr Engagement für die Verbesserung der Geschäftsmöglichkeiten für deutsche Hersteller bekräftigt, doch sollten Unternehmen mit längeren Fristen rechnen und sich auf Flexibilität bei der Überwindung administrativer und regionaler Hürden einstellen.

## Ausblick

**Über 2.000 deutsche Unternehmen sind derzeit aktiv in Indien tätig**

- In einem gemeinsamen Pressegespräch mit dem deutschen Außenminister im September 2024 bekräftigte der indische Außenminister S. Jaishankar **das Engagement Indiens, die „Erleichterung der Geschäftstätigkeit“ im Land zu verbessern**, insbesondere **für deutsche Unternehmen**.
- Der EAM nahm die Bedenken deutscher Unternehmen hinsichtlich eines Markteintritts in Indien ernst und kündigte für deutsche Firmen „besondere Aufmerksamkeit“ an.



Die jüngsten Äußerungen der beiden Regierungen könnten eine positive Entwicklung für deutsche Unternehmen darstellen.

„Wir haben deutlich weniger bürokratische Hürden als in Deutschland erlebt. Die Regierung unterstützt deutsche Unternehmen oder versucht es Ihnen zumindest einfach zu machen.“

*Stephanie Johnston-Biggs, Altendorf Group GmbH*

„Es dauert einfach seine Zeit, bis man alle Genehmigungen hat. Der gesamte Prozess ist sehr bürokratisch. Man braucht eine Menge Papierkram und eine Menge Stempel.“

*Dr. Landes, Protego*

Gewinnen in Indien:

Kulturelles Verständnis und  
Anpassung an lokale  
Geschäftsdynamiken sind  
entscheidend zum Vermeiden von  
Missverständnissen.





# Erfolg in Indien erfordert sichtbare Führung, um Vertrauen aufzubauen und Hierarchien zu überwinden. Wer Kultur und lokale Bedürfnisse ignoriert, riskiert trotz bester Produkte Misserfolg.

## Kulturelle Einblicke

|                        |  |  |
|------------------------|---|--|
| Größe                  | 3,29 m km <sup>2</sup>  | 0.36 m km <sup>2</sup>   |
| Klimazonen             | 3   | 1  |
| Offizielle Sprachen    | 23  | 1  |
| Anerkannte Religionen  | 6   | 3  |
| Kommunikationsstil     | Beziehungsorientiert und kontextabhängig  | Direkt und faktenorientiert  |
| Zeit und Dringlichkeit | Flexible Zeitpläne und Prozesse   | Definierte Zeitpläne und Prozesse  |
| Verwaltung             | Hierarchie- & Beziehungsorientiert  | Sichtbare & autoritäre Führung   |
| Kaufverhalten          | Vertrauensorientiert, Preissensibel, Beziehungsorientiert                         | Qualitätsfokussiert, Markenbewusst   |



### Bewertung Munich Strategy

Die Unterschiede zwischen Deutschland und Indien sind beträchtlich, und selbst innerhalb Indiens ist die sprachliche, kulturelle und regionale Vielfalt groß. Ein effektiver Umgang mit diesen komplexen Gegebenheiten ist für den Erfolg auf diesem sich schnell entwickelnden Markt entscheidend. Unternehmen, die rein europäische Ansätze anwenden, werden langfristig wahrscheinlich scheitern. Anpassungsfähigkeit, lokales Verständnis und kulturelle Sensibilität sind der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg.

## Einblicke in den Markt

” In Indien **kaufen die Menschen lieber etablierte Produkte** - der Aufbau von Vertrauen dauert deutlich länger als in Deutschland. Mit etwas **Neuem den Durchbruch zu schaffen, braucht Zeit**, da **Unbekanntes oft mit Skepsis betrachtet** wird.”

*Stephanie Johnston-Biggs – Head of International Sales, Altendorf Group GmbH*

” **Der Erfolg in Indien hängt stark mit der Tiefe der Lokalisierung** zusammen. Unternehmen, die Produkte und die interne Unternehmensführung **an die indischen Gegebenheiten anpassen**, sind erfolgreich, während Unternehmen, die auf europäischen Normen bestehen, oft scheitern oder aussteigen.”

*Interviewpartner, Invest in India*

” In Indien **beeinflusst die Hierarchie die Geschäftsbeziehungen stark**. Der persönliche Besuch des CEO oder Eigentümers ist ein klares Signal des Engagements und öffnet die Türen zu den Top-Entscheidern, was den Verkauf beschleunigt. Außerdem gibt es den lokalen Teams Orientierung, Sicherheit und das Vertrauen, dass das Unternehmen voll und ganz in den langfristigen Erfolg investiert.”

*Felix Rüesch – CEO, Cleanfix*

” Einige Unternehmen haben sich aus Indien zurückgezogen, weil sie **die Notwendigkeit der Anpassung unterschätzt haben - nicht nur bei den Arbeitsmethoden, sondern auch bei der Kultur und der Produktstrategie**. Einfach das deutsche Modell zu kopieren, funktioniert nicht. Man braucht Flexibilität und eine echte Bereitschaft, sich auf die lokalen Gegebenheiten einzulassen. Bei dem Aufbau unserer Fabrik mussten wir zudem das Werkslayout so umgestalten, dass es den lokalen Vorstellungen entsprach. Ein kulturelles Verständnis ist von entscheidender Bedeutung.”

*Carlo Graepel - Vorstand, Graepel*

” Während deutsche Unternehmen typischerweise mit standardisierten Produkten, klar definierten Abläufen und langfristiger Planung arbeiten, erwarten indische Kunden oft ein hohes Maß an Flexibilität und auf die lokalen Gegebenheiten zugeschnittene Lösungen. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert **gegenseitiges Verständnis und die Bereitschaft, diese Unterschiede in den Arbeitsweisen und Erwartungen zu überbrücken**.”

*Interviewpartner, Invest in India*

Gewinnen in Indien:

Indische Kunden verlangen  
Lösungen mit unmittelbarem Nutzen  
und zum richtigen Preis.



In China traten deutsche Unternehmen mit nicht angepassten Produkten an und wurden ins Premiumsegment gedrängt. In Indien erfordert Erfolg lokales Verständnis und angepasste Produkte.

## Produktanpassung



### Spezifikationen

Maschinen deutscher Hersteller sind oft führend in ihrem Segment, ausgelegt auf Präzision, Zuverlässigkeit und hochwertige automatisierte Leistung. Allerdings sind diese Systeme häufig für Indien *zu komplex*. Viele ihrer technischen Spezifikationen und Automatisierungsfunktionen zielen auf Herausforderungen ab, die es auf dem lokalen Markt nicht gibt. Das indische Produktionsumfeld ist immer noch stark auf manuelle Arbeit angewiesen, was auf **zwei Hauptfaktoren** zurückzuführen ist:

- **Sehr niedrige Arbeitskosten**, die den Bedarf an Automatisierung verringern, und
- ein **vergleichsweise geringer Reifegrad der Automatisierung**, was bedeutet, dass der ROI komplexer Maschinen für lokale Unternehmen oft unattraktiv ist.

„Wir mussten jede kleine Funktion und jedes „Nice-to-have“ streichen, selbst solche, die den Betrieb ein wenig erleichtern, weil die Kunden in Indien einfach nicht dafür zahlen wollen.“

Felix Rüesch – CEO, Cleanfix



### Aftersales & Service

Ein **entscheidender Erfolgsfaktor** in Indien ist der After-Sales-Service. Die Kunden erwarten eine schnelle und effiziente Unterstützung. Reparaturen sollten *„gestern“* erledigt worden sein.

Allerdings ist der Aufbau eines **robusten Servicenetzes** in einem so großen Land eine große Herausforderung.

Deutsche Firmen müssen **ihre Kunden** oft über den Wert von Original-Ersatzteilen und vorbeugender Wartung **aufklären**, da viele lokale Werkstätten billigere, improvisierte Lösungen anbieten, die zwar nicht lange halten, aber *„für den Moment gut genug“* sind.

„In Indien ist AS&S oft wichtiger als das Produkt selbst. Die Kunden erwarten sofortige Unterstützung, im Idealfall sollte das Problem schon gestern behoben worden sein. Der Aufbau eines schnellen, zuverlässigen Servicenetzes in einem so großen Land ist eine der größten Herausforderungen.“

Interviewpartner, Invest in India



### Bewertung Munich Strategy

Deutsche Hersteller müssen ihre Konstruktionen vereinfachen, den Automatisierungsgrad reduzieren und Funktionen abbauen, damit ihre Lösungen für Kunden in Indien relevant und wirtschaftlich tragfähig bleiben. Erfolg in Indien erfordert zudem technische Anpassungen, Vertrauensaufbau und die Vermittlung des langfristigen Mehrwertes, da indische Kunden außergewöhnlichen After-Sales- und Serviceleistungen erwarten.



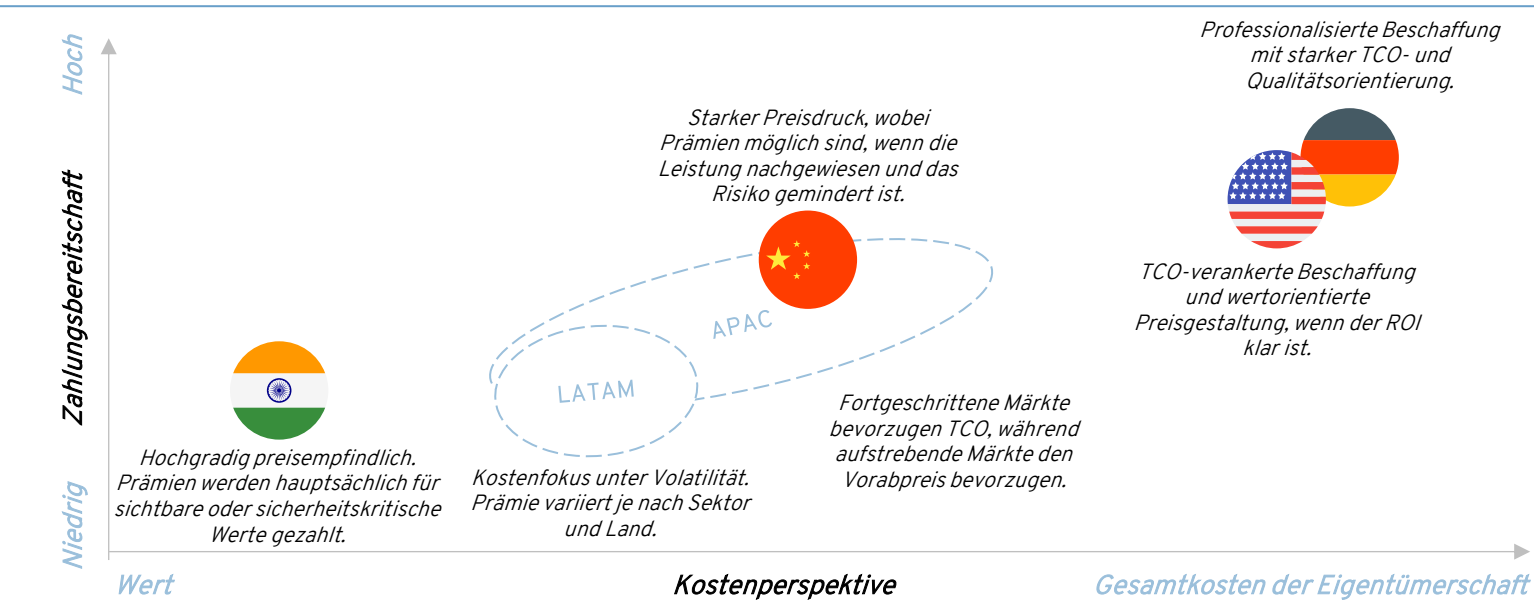
Gewinnen in Indien:

Der Preis bestimmt die  
Investitionsentscheidungen.



# Indiens hohe Preissensibilität zwingt deutsche Unternehmen, sich auf wesentliche Werte und schlanke Produkte zu konzentrieren, um gegenüber Billiganbietern wettbewerbsfähig zu bleiben.

Preissensibilität in verschiedenen Ländern [indikativ]



„Im indischen KMU-Segment werden Kaufentscheidungen fast ausschließlich durch den Vorabpreis bestimmt. Selbst wenn Ineffizienzen oder Ausfallzeiten auftreten, werden die Auswirkungen oft unterschätzt, weil die Arbeitskosten so niedrig sind. Das macht es für ausländische Hersteller extrem schwierig, im Wettbewerb zu bestehen, es sei denn, sie passen ihr Angebot an die lokalen Preisvorstellungen an.“

Felix Rüesch – CEO, Cleanfix

**Bewertung Munich Strategy**

Maschinen aus Deutschland genießen in Indien nach wie vor ein hohes Ansehen, und die lokalen Unternehmen sind bereit, einen kleinen Aufpreis dafür zu zahlen. Dennoch müssen die deutschen Hersteller die Vorteile und den Wert der Maschine kommunizieren und ihre Preisgestaltung an den indischen Markt anpassen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Faktoren, die Preissensibilität in Indien beeinflussen

- Begrenzte Liquidität & Kreditzugang**  
Viele indische KMU haben knappen Cashflow und begrenzten Zugang zu Finanzierungen. Lange Zahlungszyklen und die Abhängigkeit von interner oder informeller Finanzierung führen dazu, dass **Investitionen stark von unmittelbarer Erschwinglichkeit bestimmt werden.**
- Niedrige Löhne und unterschätzte Mehrkosten**  
**Arbeitskräfte** sind in Indien nach wie vor vergleichsweise **billig** und Ausfallzeiten werden häufig durch manuelle Eingriffe statt durch Automatisierung oder vorbeugende Wartung gemildert. Die indirekten Kosten von Ineffizienz, **Ausfallzeiten oder Wartung werden unterbewertet.**
- Sofortiges Kosten-Nutzen-Verhältnis**  
**Kaufentscheidungen beruhen häufig auf den sichtbaren Spezifikationen** und dem Kaufpreis. Immaterielle Vorteile wie Servicequalität, Betriebszeit und Energieeffizienz werden weniger geschätzt, da viele Entscheidungsträger mit Lebenszykluskosten kaum vertraut sind.
- Breite Auswahl Basis**  
In vielen Industriesegmente, besonders bei KMU, ist der **Wettbewerb intensiv** und die Gewinnspannen sind gering. Einkäufer legen daher Wert auf **preisliche Wettbewerbsfähigkeit**, und Lieferanten sind oft gezwungen, Produkte zu vereinfachen, um Kostenerwartungen zu erfüllen.
- Unterschiedliche Entwicklungsstadien**  
Im Vergleich zu europäischen Märkten sind Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und Lebenszyklusleistung noch keine zentralen Entscheidungsfaktoren. Die regulatorischen und wirtschaftlichen Anreize für ein **Denken in Gesamtbetriebskosten sind noch im Entstehen.**

Um wettbewerbsfähig zu bleiben  
und globale Risiken zu meistern,  
ist Indien nicht optional, sondern  
unverzichtbar.

International

## Deutsche Maschinenbauer setzen auf indischen Markt

13.05.2024 · Quelle: dpa · 1 min Lesedauer · 

Der deutsche Maschinenbau blickt intensiver nach Indien, wie der VDMA herausgefunden hat. Die Stimmung sei dort gut ...



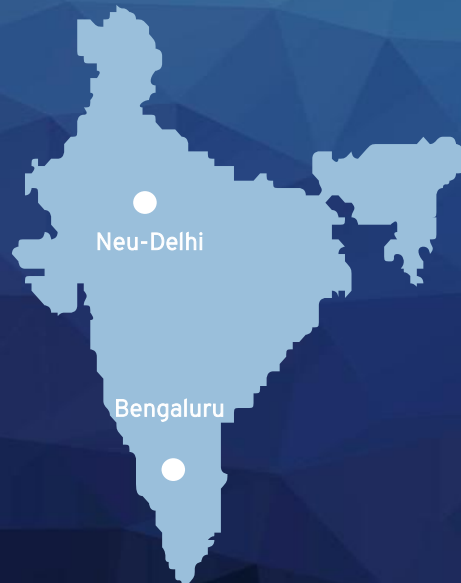
**E.**  
**Munich Strategy.**  
**Ihr Partner für den Erfolg in Indien.**



# Unsere Präsenz in Indien

## Leistungsspektrum

Unser Leistungsspektrum reicht von Marktanalysen und -prognosen über Wettbewerbs- und Preisanalysen bis hin zur Identifikation von Akquisitionszielen und angrenzenden Wachstumsfeldern. Mit datenbasierter Analyse – von deskriptiver bis prädiktiver Methodik – unterstützen wir fundierte Entscheidungen in den Bereichen Pricing, Beschaffung, Lieferantenauswahl und Kundenbedürfnisse.



## Bengaluru

Indiqube Sapphire, 73/1, St. Marks Road

## Neu-Delhi

2A-123, WeWork Eldeco Center, Malviya

20+

Jahre vor Ort in Indien

2

Büros (Bengaluru und Neu-Delhi)

10+

Lokale Sprachen,  
vom Team gesprochen

30

Teammitglieder

# Ihr Einstieg mit Munich Strategy

## Maßgeschneiderter Prozess



### Marktbewertung

Bewertung von Marktgröße, Dynamiken, Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsintensität durch Primär- und Sekundärforschung.

3-5 Wochen



Klare Sichtbarkeit der attraktivsten Marktsegmente und eine faktenbasierte Roadmap.



### Analyse von Defiziten & strategischen Optionen

Entwicklung von 3-4 Markteintrittsszenarien, die jeweils die betrieblichen Anforderungen, Investitionsauswirkungen, Risiken und die erwartete Wertschöpfung umreißen.

2-4 Wochen



Strategische Optionen und kritische Fähigkeiten, um Wachstum zu erschließen und erfolgreich zu sein.



### Zielposition und strategische Ausrichtung

Definition Ihrer zukünftigen Wettbewerbsposition. Formulierung der strategischen Ausrichtung, die erforderlich ist, um eine differenzierte, verteidigungsfähige Marktposition zu etablieren.

3-4 Wochen



Definierte zukünftige Marktposition mit den erforderlichen strategischen Prioritäten.



### Business Case & Roadmap Implementierung

Vollständig modellierter Business Case. Erstellung eines praktischen Implementierungsfahrplans mit Meilensteinen, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen zur Risikominderung.

4-6 Wochen



Tragfähiger Business Case mit klarem Umsetzungspfad.



### Strategy Education

Begleitung bei der Realisierung der Strategie, um eine effektive Umsetzung zu ermöglichen, bei der die relevanten Stakeholder involviert sind und hinter den Entscheidungen stehen.

3-6 Monate



Abgestimmte Organisation, die für die effektive Umsetzung der Strategie gerüstet ist.

# Über uns



## Wir machen Marktführer.

**Munich Strategy** wurde 2006 gegründet und ist eine Unternehmensberatung, die sich auf strategische Beratung für vier Kernbranchen spezialisiert hat.

Nach dem Zusammenschluss mit dem US-amerikanischen Beratungsunternehmen Ducker Carlisle im Jahr 2025 sind wir heute ein Team von über 225 Beratern. Verteilt auf acht internationale Standorte liefern wir maßgeschneiderte, branchenorientierte Lösungen. **Der Kunde steht bei uns immer an erster Stelle.**

# Wer wir sind

60+

Jahre Erfahrung

8

Globale Niederlassungen



350+

Jährliche Projekte

225+

Teammitglieder

## Ein geschätzter Partner für unsere Kunden.

Munich Strategy & Ducker Carlisle bauen langfristige Beziehungen zu ihren Kunden auf - basierend auf Vertrauen, Expertise und messbaren Ergebnissen.

Wir betreuen Führungskräfte von Unternehmen, Unternehmer und Private-Equity-Experten sowie Branchenverbände in verschiedenen Branchen und Regionen. Unsere Arbeit verbindet fundierte Branchenkenntnis mit strategischer Konsequenz und schafft so **Klarheit, Vertrauen** und **Wirkung** für unsere Kunden.



# Unsere Branchen

## Vordenkerrolle und Endmarkt-Expertise.

Munich Strategy hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Zukunft unserer Kunden zu gestalten. Unsere **analytische Herangehensweise** und **unternehmerisches Denken** ermöglichen es unseren Kunden, in komplexen, technisch geprägten Märkten besser abzuschneiden und sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Mit fundiertem Branchen-Know-how, jahrzehntelanger Beratungserfahrung und praxisnaher Zusammenarbeit entwickeln wir **Wachstumsstrategien**, **Transformationsprogramme** und **M&A-Initiativen**, die messbaren Erfolg liefern.



Building, Construction  
& Infrastructure



Industrial  
Automation



Automotive &  
Motor Vehicle



Principal Investors &  
Private Equity



# Industrial Automation Deep Dive

## Sektoren

Bewegungs- und Antriebssysteme

Mess- und Regelsysteme

Automatisierung und Steuerung

Robotik und Handhabungssysteme

Materialhandhabungs- und Logistiksysteme

Werkzeugmaschinen & Fertigung

Verarbeitungs- und Verpackungsmaschinen

Industrielle Elektronik und  
Verbindungstechnik

Schutz & Sicherheitstechnik

## Ausgewählte Projekterfahrung

|                               |  |  |   |                                   |
|-------------------------------|--|--|---|-----------------------------------|
| Landwirtschaftliche Maschinen | Kältetechnik                               | HFFS-Maschinenpark                     | Pharmazeutische Produktion und Verpackung | Automatisierung von Schlachthöfen |
| Luftfördertechnik             | Kissen-Verpackung                          | Hydraulik-Zylinder                     | Kunststoff-Maschinen                      | Spezialisierte Baumaschinen       |
| Automation & Steuerung        | Schneidemaschinen                          | Industrielle Software                  | Portionierung                             | Umreifungssysteme                 |
| Beutel-Verpackung             | Elektrische Automatisierung                | Intralogistik                          | Pulververpackung                          | Zuckerproduktion                  |
| Bag-in-Box-Automatisierung    | End-of-Line-Verpackungssysteme             | Werkzeugmaschinen                      | Energie-Systeme                           | Transport und Palettensicherung   |
| Getränkeabfüllanlagen         | Motorenteknik                              | Fertigungssysteme                      | Präzisionswerkzeuge                       | Vakuumtechnik                     |
| Getränkeproduktionsanlagen    | Folienproduktionsanlagen                   | Materialprüfung                        | Pumpen + Systeme                          | Ventile                           |
| Kartoniermaschinen            | Mehl-Verpackung                            | Materialhandhabung                     | Recycling-Technik                         | Abfallbehandlung                  |
| Schokoladen-Verpackung        | Flow-Wrap-Verpackungen                     | Messen und Prüfen                      | Kältemittelkompressoren                   | Fensterproduktions-systeme        |
| Kompressoren                  | Schaumstoff-Verpackungen                   | Ausrüstung für die Fleischverarbeitung | Robotische Palettierung                   | Maschinen für die Holzbearbeitung |
| Süßwarenverarbeitung          | Maschinen für die Lebensmittelverarbeitung | Palettensicherungs-maschinen           | Robotik + Automatisierung                 | AGVs                              |
| Baumaschinen                  | Härteprüftechnik                           | Papiertechnik                          | Gummi-Maschinen                           | Lagersysteme                      |
| Fördertechnik                 | Heiztechnik                                | Verpackungsmaschinen für Tiernahrung   | Blechverarbeitung                         | Aufzüge                           |

# Unsere Leistungen

## Nachhaltige Wirkung für jede Phase.

Wir begleiten unsere Kunden in jeder Phase ihrer Reise – mit Handlungsorientierten Erkenntnissen. Unser integrierter Beratungsansatz kombiniert Marktinformationen, strategische Erkenntnisse und praktische Umsetzung, um Chancen zu erschließen - ganz gleich, ob Sie **wachsen**, **optimieren**, **transformieren**, **kaufen** oder **verkaufen** möchten.

Organisches Wachstum

Unternehmensoptimierung

Anorganisches Wachstum

### Strategie & Marktinformationen

Wir definieren Wachstumsstrategien und identifizieren neue Marktchancen durch fundierte Branchenkenntnisse, Analysen und strategische Rahmenbedingungen.

### Unternehmensleistung & Transformation

Wir helfen unseren Kunden, Strukturen, Lieferketten und Geschäftsprozesse zu optimieren, um messbare Leistungssteigerungen zu erzielen.

### Einblicke & Leistungsvergleiche

Wir übersetzen Daten in Richtung - mit Hilfe von proprietären Benchmarks und Leistungsanalysen, um bessere Unternehmensentscheidungen zu treffen.

### Mergers & Acquisitions

Wir begleiten unsere Kunden durch den gesamten Transaktionszyklus - von der Auswahl des Zielunternehmens und der Prüfung bis hin zur Post-Merger Integration und Wertschöpfung.



# Industrial Automation-Team

## Engineering performance. Fortschritt gestalten

Unser internationales Industrial Automation-Team vereint tiefgehende Branchenexpertise mit strategischer und operativer Exzellenz. Wir unterstützen Maschinenbauer, Automatisierungs- und Lösungsanbieter sowie Investoren in vielfältigen Anwendungen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von Komponenten, Werkzeugen und Spezialausrüstung bis hin zu Handling- und Prozessautomatisierung.

Auf Basis einer nachweislichen Erfolgsbilanz in Strategie, Transformation und M&A arbeiten wir mit unseren Kunden als Partner zusammen – mit analytischer Tiefe, unternehmerischem Geist und praxisnaher Zusammenarbeit, um messbares Wachstum und nachhaltige Wirkung zu erzielen.



**Matthias Riemann**  
Managing Principal  
[riemann@munich-strategy.com](mailto:riemann@munich-strategy.com)  
+49-89-1250-1590



**Killian Summer**  
Consultant  
[summer@munich-strategy.com](mailto:summer@munich-strategy.com)



**Ansgar Breuer**  
Consultant  
[breuer@munich-strategy.com](mailto:breuer@munich-strategy.com)



**Amy Marzonie**  
Principal  
[amarzonie@duckercarlisle.com](mailto:amarzonie@duckercarlisle.com)



**Kevin Sarb**  
Managing Director  
[ksarb@duckercarlisle.com](mailto:ksarb@duckercarlisle.com)



# Autoren



## Matthias Riemann - Partner Munich Strategy

Matthias Riemann ist Partner und Leiter der Mechanical Engineering Practice bei Munich Strategy. Er berät führende Industrieunternehmen in den Bereichen Expansion, Markteintritt und Wachstumsstrategien und unterstützt sie bei organisatorischen Transformationsprozessen. Matthias ist ein geschätzter Berater für Private-Equity-Investoren, insbesondere in den Segmenten Lebensmittel- und Verpackungsmaschinen, Automatisierung sowie Messtechnik. Er veröffentlicht regelmäßig Branchenanalysen und spricht über die Resilienz und langfristige Ausrichtung des deutschen Maschinenbaus. Seine fundierte Erfahrung und Best Practices bringt er in unterschiedliche Geschäftsmodelle ein – von Komponenten- und Systemlieferanten bis hin zu Full-Service-Anbietern.



## David Kopczynski – Associate

David Kopczynski ist Associate bei Munich Strategy, wo er Kunden zu Strategie- und M&A-Themen berät und zur Erstellung von Branchenstudien beiträgt. Er kam 2024 nach Abschluss seines Masterstudiums an der Nova School of Business & Economics in Lissabon, Portugal, in Vollzeit zum Unternehmen. Zuvor sammelte er Beratungserfahrung in mehreren Firmen und baute dabei eine professionelle Grundlage in strategischer Analyse und Wachstumsinitiativen von Unternehmen auf.

# Autoren



## Caroline Fischer - Associate

Caroline Fischer ist Associate bei Munich Strategy und berät Kunden in den Bereichen Strategie, Transformation und M&A. Darüber hinaus erstellt sie Branchenstudien für den Bau- und Maschinenbausektor. Nach ihrem Masterstudium in Management an der ESCP Business School trat sie 2025 in Vollzeit zu Munich Strategy ein. Zuvor sammelte sie wertvolle Beratungserfahrung bei Deloitte und KPMG. Neben ihrer fachlichen Expertise bringt Caroline umfangreiche Erfahrung im Projektmanagement sowie in der internationalen Zusammenarbeit mit, unter anderem durch berufliche Tätigkeiten in den USA.



## Tarun Chhibber – Managing Director

Tarun Chhibber ist Managing Director bei Ducker Carlisle und leitet das Büro in Bangalore, Indien. Er trieb den Ausbau des Indien-Teams maßgeblich voran und etablierte ein „Center of Excellence“ für Marktforschung, Kundenanalysen und M&A-Beratung. Mit über 20 Jahren Erfahrung in Research, Analytics und Design unterstützt er globale Beratungsunternehmen. Zuvor war er Vice President bei Evalueserve und baute internationale Teams für unterschiedliche Operating-Modelle auf. Tarun verfügt über einen Bachelor in Commerce (University of New Delhi) sowie ein PGDBM in Marketing (NILM).

# Kontakte

## Industry Leadership

**Dr. Sebastian Theopold**  
President - Ducker Carlisle Europe  
[theopold@munich-strategy.com](mailto:theopold@munich-strategy.com)

**Audrey Courant**  
Managing Principal  
[acourant@duckercarlisle.com](mailto:acourant@duckercarlisle.com)

**Maximilian Riebel**  
Manager  
[riebel@munich-strategy.com](mailto:riebel@munich-strategy.com)

**Matthias Riemann**  
Managing Principal  
[riemann@munich-strategy.com](mailto:riemann@munich-strategy.com)

**Chris Fisher**  
Managing Principal  
[cfisher@duckercarlisle.com](mailto:cfisher@duckercarlisle.com)

**Jens Krause**  
Senior Consultant  
[jkrause@munich-strategy.com](mailto:jkrause@munich-strategy.com)

**Jamie Bender**  
Managing Principal  
[jbender@duckercarlisle.com](mailto:jbender@duckercarlisle.com)

**Marco Fernandez**  
Managing Director  
[mfernandez@duckercarlisle.com](mailto:mfernandez@duckercarlisle.com)

**Abey Abraham**  
Managing Principal  
[aabraham@duckercarlisle.com](mailto:aabraham@duckercarlisle.com)

**Jim Devlin**  
Managing Principal  
[jdevlin@duckercarlisle.com](mailto:jdevlin@duckercarlisle.com)

**Dr. Constantin Greiner**  
Managing Director  
[greiner@munich-strategy.com](mailto:greiner@munich-strategy.com)

**Rubina Dawud**  
Commercial Director  
[rdawud@duckercarlisle.com](mailto:rdawud@duckercarlisle.com)

## AI & Data, Strategy & Operations

**Fabien Cros**  
Chief AI & Data Officer  
[fcros@duckercarlisle.com](mailto:fcros@duckercarlisle.com)

**Chad Walker**  
Managing Principal  
[cwalker@duckercarlisle.com](mailto:cwalker@duckercarlisle.com)

**Amy Marzonie**  
Principal  
[amarzonie@duckercarlisle.com](mailto:amarzonie@duckercarlisle.com)

**Eric Francucci**  
Principal – Head of Motor Vehicle EU  
[efrancucci@duckercarlisle.com](mailto:efrancucci@duckercarlisle.com)

## Performance Management

**Gene Metheny**  
Managing Principal  
[gmetheny@duckercarlisle.com](mailto:gmetheny@duckercarlisle.com)

**Kurt Ranka**  
Managing Principal  
[kranka@duckercarlisle.com](mailto:kranka@duckercarlisle.com)

**Diego Terceros**  
Senior Consultant  
[Terceros@munich-strategy.com](mailto:Terceros@munich-strategy.com)

**Kiriakos Miskakis**  
Senior Consultant  
[Miskakis@munich-strategy.com](mailto:Miskakis@munich-strategy.com)



# Wir freuen uns auf den Austausch

## Einzigartige Expertise, weltweite Präsenz.



### EUROPA

München, Deutschland | Europa-Hauptsitz

Türkenstraße 5

Tel. +49.89.1250.1590

Paris, Frankreich

110 Avenue Victor Hugo 92100

Tel. +33.1.46.99.59.60

London, Vereinigtes Königreich

info@duckercarlisle.com

### AMERIKA

Troy, Michigan, USA | Globaler Hauptsitz

1250 Maplelawn Drive

Tel. +1.248.644.0086

Boston, Massachusetts, USA

1 Lincoln Street, Suite 2400

Tel. +1.800.929.0086

### ASIEN - PAZIFISCHER RAUM

Bengaluru, Indien

Indiqube Sapphire, 73/1, St. Marks Road

Neu-Delhi, Indien

2A-123, WeWork Eldeco Center, Malviya

Shanghai, China

108 Yuyuan Road, Suite 903

Tel. +86.21.6443.2700

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf Quellen, die von der Munich Strategy GmbH & Co. KG als zuverlässig erachtet werden. Die Ausarbeitung des Dokuments wurde mit größter Sorgfalt vorgenommen. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der in dem Dokument enthaltenen Informationen übernimmt die Munich Strategy GmbH & Co. KG keine Gewähr. Ferner übernehmen die Autoren keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.

Die in diesem Dokument gewonnenen Erkenntnisse erheben keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit.

Die Urheberrechte liegen ausschließlich bei der Munich Strategy GmbH & Co. KG, sämtliche Arten der Vervielfältigung und Veröffentlichung bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Munich Strategy GmbH & Co.KG.

**Wir machen Marktführer.**