MAIER + VIDORNO
NCR, Pune, Bangalore, Chennai | India
Cologne | Germany
info@mv-group.com

Indien als Herausfordung für Hidden Champions

Erfolgsfaktoren der Marktbearbeitung für deutsche Mittelständler

India Week Hamburg - 10. September 2013

STRATEGY

TRADING

PRODUCTION

MAIER VIDORNO

EINIGE UNSERER KUNDEN SIND HIDDEN CHAMPIONS…

profine
JUNGHEINRICH
TENTE The World in Motion.
GEMECON
SIMONA
Frenzelit
wanzl
S+S
ANDRITZ
ODU
rose plastic
winterhalter
SOMMER Anlagentechnik GmbH
JUMO
fischer innovative solutions
medela
HAMBERGER
SCHAFFNER
LEONI
eltromat
CLOOS SCHWEISSTECHNIK
MAHA
Leuze
MEHLER TEXNOLOGIES
WAGNER
FAMUR
metabo work. don't play.
Heraeus
OKE
SCHÜCO
KNAUF
K+S Wachstum erleben.
trodat
optima Pharmazeutische GmbH
KEMPER
eppendorf
LEMKEN
ISABELLENHÜTTE
nencki
iwis wir bewegen die welt
Waldmann
ludwig
Giesecke & Devrient
ivoclar vivadent
SCHMERSAL
MADEIRA
Lorenz
KÄRCHER
Heraeus
SICK Sensor Intelligence.
WITZENMANN managing flexibility
Prym
MANN+HUMMEL
…

AGENDA

Erfolgsfaktor Management - Zielorientiertes Führen

- Organisations- und Personalstrukturen in Vertrieb, kaufm. Verwaltung und operativer Geschäftsabwicklung
- Controllinginstrumente und Management Reviews
- Effizienzsteigerung durch Outsourcing?

ORGANISATION

Aufbauorganisation gliedert die Aufgaben eines Unternehmens in Aufgabenbereiche und bestimmt die Stellen und Abteilungen, die diese bearbeiten sollen.

Ablauforganisation baut auf den Ergebnissen der Aufbauorganisation auf, indem sie die einzelnen Aufgaben und die zu ihrer Erfüllung notwendigen Verrichtungen verkettet. Die Arbeitsvorgänge müssen im Betrieb geordnet ablaufen.

Aufbauorganisation
Bildung der Organisationsstruktur (statisch)

- Aufgaben und Kompetenzen verteilen
- Stellen und Abteilungen bilden

Ablauforganisation
Gestaltung der Arbeitsprozesse (dynamisch)

- Arbeitsinhalte ordnen (Arbeitsobjekte & Verrichtungen)
- Zeitlicher Arbeitsablauf (Arbeits-/Zeitfolge/-dauer)
- Räumlicher Arbeitsablauf (Ziel: kurze Transportwege, schneller Durchlauf)
- Arbeitszuordnung (Einzel- oder Gruppenzuordnung)

Quelle: Zell, H. 2010, Ibim.de

KRA‘S AND KPI‘S

Key Result Areas
Beschreiben Verantwortungsbereiche eines Angestellten

- Controllingtool und Führungsinstrument für Personen
- Für ein Finanzjahr werden generelle Ziele (KRA‘s) festgelegt, für die eine Person verantwortlich ist
- Die Ziele sollten Top-Down, also von der Vision, Mission und Strategie des Unternehmens, abgeleitet werden
- Mit Hilfe der KRA‘s kann die individuelle Perfomance gemessen werden

Key Performance Indicator
Schlüsselkennzahlen für unternehmerische oder individuelle Leistung

- KPI‘s beschreibt in erster Linie ein Bewertungstool
- Aus der Betriebswirtschaftslehre abgeleitet umfasst KPI‘s alle Kenngrößen, mit denen Erfolge und Misserfolge abgebildet werden können
- Jegliche Prozesse im Unternehmen können über KPI‘s bewertet werden
- Anwendung finden sie aber beispielsweise auch zur Messung des Zielerreichungsgrades bei KRA‘s

Quelle: M+V HR Department, 2013

HERAUSFORDERUNG VERTRIEB

- Preissensibles Marktumfeld
- Potentielle Kunden sind trotz der hohen Preissensibilität sehr qualitätsbewusst
- Die Größe und kulturelle Diversität Indiens hat einen starken und erschwerenden Einfluss auf Sales Aktivitäten
- Märkte besitzen oftmals unorganisierte Strukturen und sind daher sehr intransparent

PERSONALSTRUKTUR VERTRIEB

Der Start im Indiengeschäft:

Üblicherweise:

NSM-Konzept

NSM

1. Alternative:

BDM-Konzept

BDM

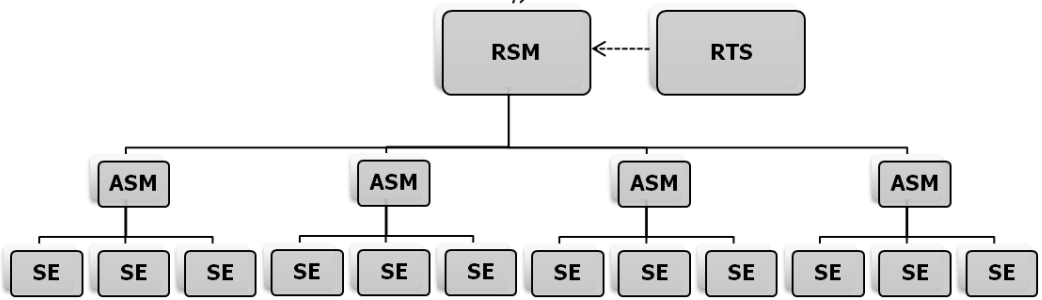
2. Alternative:

RSM-Konzept

RSM

RSM

- NSM – **N**ational **S**ales **M**anager
- RSM – **R**egional **S**ales **M**anager
- ASM – **A**rea **S**ales **M**anager
- SE – **S**ales **E**xecutive



ORGANISATIONSSTRUKTUR VERTRIEB

National Sales Manager

Strategy: Pricing, Product, Distribution

Sales Coordination

- Quotation
- Purchase Order
- Invoice Processing
- Collection
  - Outstanding
  - C-Forms
- Overall Coordination

Sales-Team Management

- Regional Structure
  - Area
  - Executives
  - Sub Region
- Specialists
  - Application
  - Product
  - Key Account
- Recruitment, Training, Etc.

Marketing

- Pre-Sales
- Exhibition / Events
- Social Media

After Sales Service

- On-Site Service
- Off-Site Service

Dealer Management

- Search & Appointment
- Performance Evaluation , Termination
- Receivables & Claim Management

HERAUSFORDERUNG OPERATIV

- Hochfragmentierter Dienstleistungsmarkt
- Keine internationalen Servicestandards bei internationalen Anbietern
- Komplizierte Im- und Export Abwicklung (Cross-Border Anforderungen)
- Komplexes Indirektes Steuersystem & Road Permits
- Infrastrukturelle Probleme (Straße, Bahn, Hafen)

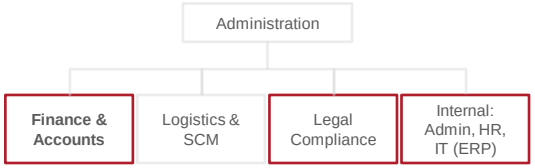
ORGANISATIONSSTRUKTUR OPERATIV

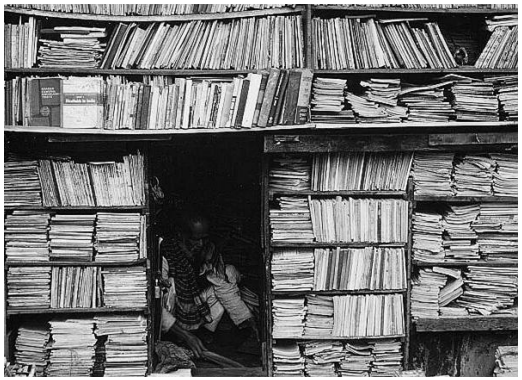
COO

- **Procurement**
  - Domestic Procurement
  - International Procurement
- **ERP / IT Management**
- **Sales Order Processing**
  - Verifying Documents
  - Custom Clearing
  - Overall Coordination Service Providers
  - Invoice Processing
- **Logistics**
  - Internat. Logistics
  - Domestic Logistics
- **Warehousing**
  - Inventory Management
- **Registrations/ Taxations**
  - Excise
    - ModVat / CenVat
  - Sales Tax
    - VAT / CST

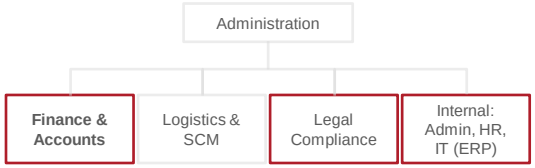
HERAUSFORDERUNG KAUFM. VERWALTUNG

- Ein sich langsam anpassendes Rechtssystem
- Komplexe Verwaltung und Bürokratie mit teilweise langen und intransparenten Verfahren
- Unausgereifte Regulierungssysteme
- Herausforderungen durch grenzüberschreitenden Handel
- Erfahrenes Personal für grenzüberschreitende Buchhaltung ist selten und teuer
- Controlling ist ein „Fremdwort“





ORGANISATIONSSTRUKTUR KAUFM. VERWALTUNG



CFO

Finance & Accounts

- Book Keeping
- Account Receivable / Payable
- Taxation (direct & indirect)
- MIS Reporting
- Audits

Legal & Company Secretary

- General Law Compliance
- Company Law Compliance
  - Board Meetings
  - Capitalization
  - ROC

Treasury

- Banking
- Fund Management

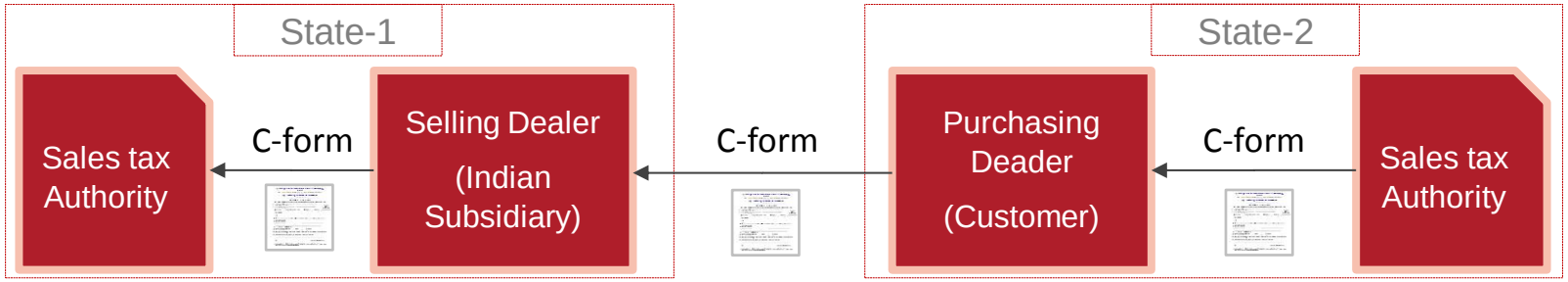
HR & Admin

- HR Admin
- HR Management
- Payroll
- Facility Management

MAIER VIDORNO

EXKURS: C-FORM PROCESS AND CASE OF COMPANY – X

Process



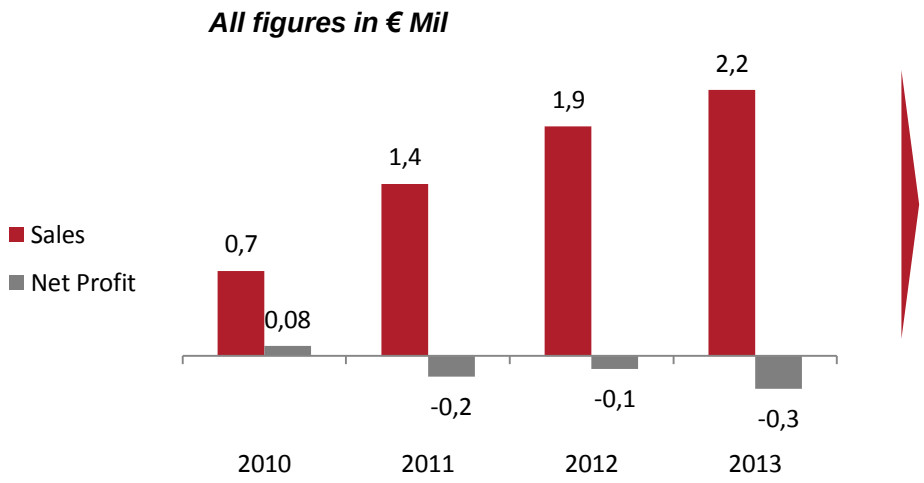
- Companies usually neglect to demand outstanding C-Forms and face problems at the end of the financial year
- If C-form is not submitted then the selling dealer has to pay state rate tax to the state government

Company - X

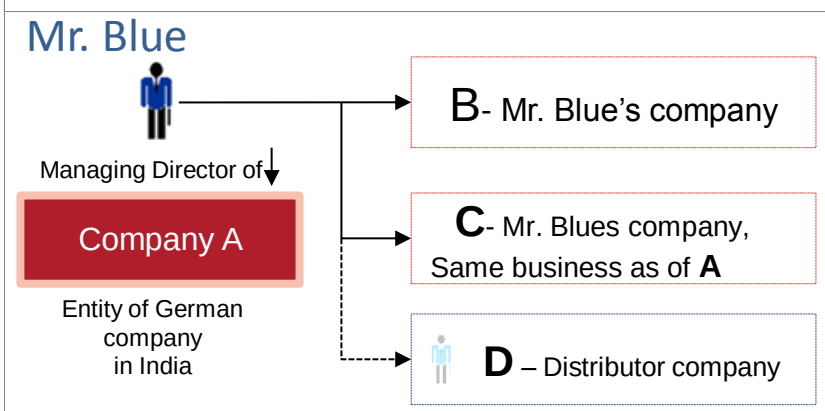
Financial Year	Sales(€) - CST	C-form Collection (€)	Additional tax liability (€)
2008-2009	25868	0	2069
2009-2010	52968	7042	4237
2010-2011	277937	7465	22235
2011-2012	474874	87324	37990
2012-2013	1119140	59155	89531

MAIER VIDORNO

CASE STUDY – COMPANY Y



- Started trading operation in 2010 with profit in the first year
- Setup of own assembly and office in 2011 – reported loss
- Sales increased too € 2.2 Mil in the third year



Advance of € 220,000 to his own company to build office space to be adjusted in the rent later. No signed contract found between A & B

Yearly payment of € 84,500 to his own company for rental office space

90% of Company's A sale is through "D" and the outstanding as of last week is € .8 Mil

Source: Background search on different companies owned by Mr. Blue and Financials of the Indian Subsidiary

CONTROLLINGSTRUKTUR UND KPIs

Sales

Monatlicher Report mit folgenden Kennzahlen:

- Umsatz, Bruttomargen, Verkaufsmengen, Aufträge: aufgeteilt in Produkt, Mitarbeiter, Region und Industrie und in Relation setzen
- Kundenanalysen: Top10 Kunden nach Umsatz und Bestellungen
- Mitarbeiterprofitabilität: Umsatz / Mitarbeiter-kosten
- Dealer Credibility Reports

Finance & Accounts

Ein Report pro Quartal mit folgenden Daten:

- Finanzanalysen: Sales, Income, Expenses, COGS, Gross / Net Margin, CAPEX
- Kostenanalyse (auch z. B. Benchmarking von Mieten, Gehältern, etc.)
- Status für Außenstände, C-Form und Zollerstattungen
- Statutory Compliance Reports

SOM

Monatlicher Report mit folgenden Daten:

- Lagerbestand und -umschlag
- TAT Performance und Root Cause Analysis (fehlerhafte Dokumentation, Dienstleister, unkontrollierbare Umstände)
  - Clearing, Lager, Lokaler Transport
- Servicedienstleister Performance Reports
- Kosten- und Statusreports: Logistikkosten, Inanspruchnachme Versicherung, SAD, SVB

Human Resources

Monatlichert Report mit folgenden Daten:

- Bewertung der Sales Mitarbeiter:
  - Anzahl der Kundentermine
  - Anzahl Termine bis zum Abschluss
  - durchschnittlich gewährte Rabatte
  - durchschnittliche Auftragshöhe
  - Reisekosten pro Mitarbeiter
- Sonstiges: Urlaubsstatus

MAIER VIDORNO

CASE STUDY

Ausgangssituation

- Unternehmen aus der Elektrotechnik
- Muttersitz in Deutschland
- Fast 20 Tochtergesellschaften
- Vertriebspartner in über 40 Ländern weltweit
- Umsatz von knapp 150 Mio. Euro
- Knapp 1000 Mitarbeiter weltweit

Situation Indien

- 9 Vertriebsmitarbeiter vor Ort
- Umsatz: rd. 6 crore (rd. T€ 850)
- 180 Importe
- 2800 Rechnungen
- 4445 Buchungsvorfälle im Jahr

IHR INDISCHES UNTERNEHMEN BENÖTIGT VIELE KOMPETENZEN

Ihre indische Tochtergesellschaft

National Sales Manager

Vertriebsstrategie
- Marketing
- CRM
- Distribution
- Preis

Vertriebsteam Management
- Regional Sales Team
- Area Sales Team
- Sales Executives

Service Management
- Servicing Strategy
- Technische Vertriebsunterstützung
- After Sales Organisation

Chief Operating Officer

Supply chain
- Distribution
- Lagerbestandsmanagement
- Vertriebskoordination
- Bestellmanagement
- Logistik

Informationssysteme
- Warenwirtschaft (ERP)

Infrastruktur
- Büro
- Lager

Rezeptionsservice
- Sekretariat
- IT Zubehör & Unterstützung
- Reisebuchungen

Chief Finance Officer

Buchhaltung
- Rechnungswesen & Buchhaltung

Legal Compliance (Unternehmensrecht)
- Rechtliche Abwicklung
- Interne Audits

Finanzen
- Cash Management
- Finanzmanagement
- Treasury

Personalmanagement
- Gehaltsabrechnung, Bonus & Steuerrückerstattung
- Personalmanagement & Entwicklung

DIE ANFÄNGE DES INDIEN ENGAGEMENTS BIRGEN HERAUSFORDERUNGEN

Herausforderungen Administration:

- Auch bei „kleinen Firmen“ wird das gesamte administrative Know-How benötigt
- Aufbau eines funtionierenden Systems benötigt Zeit und Ressourcen
- Zu Beginn der Auslandsaktivitäten wird i.d.R. Nicht genug Umsatz erwirtschaftet, um das System zu finanzieren
- Gute Angestellte sind teuer und meiden häufig kleine Firmen

MINIMALANFORDERUNG FUER EIGENE VERWALTUNG

Own Set-up

Company Secretary	Employees	INR year	€ Year
Outsourced	0	200,000	2.247,-
Finance & Accounts	**Employees**	**INR year**	
Sr. Manager - Accounts	1	1,200,000	13.483,-
Executive – Accounts	2	800,000	8.988,-
Office Assistant	1	200,000	2.247,-
Facilities & Administration	**Employees**	**INR year**	
Reception desk / secretary	1	200,000	2.247,-
Office Boys	1	100,000	1.123,-
I.T. / ERP	**Employees**	**INR year**	
Outsourced	0	600,000	6.741,-
SCM	**Employees**	**INR year**	
SOM Manager	1	800,000	8.988,-
Assistant Manager	1	400,000	4.494,-
Sr. Exec	2	700,000	7.865,-
Total cost	9	**5,200,000**	**58.426,-**

In der Kalkulation nicht Berücksichtigt:

- Fragiles System
- Kosten für Büro, technische Ausstattung (Computer, Drucker) etc. für Verwaltung

Wechselkurs am 5.4.2013 1 Euro = 89 INR

M+V VERSCHAFFT IHNEN DIE NOTWENDIGE GRÖßE

Ihre Tochtergesellschaft

National Sales Manager

Vertriebsstrategie
- Marketing
- CRM
- Distribution
- Preis

Vertriebsteam Management
- Regional Sales Team
- Area Sales Team
- Sales Executives

Service Management
- Servicing Strategy
- Technische Vertriebsunterstützung
- After Sales Organisation

MAIER VIDORNO

Chief Operating Officer

Supply chain
- Distribution
- Lagerbestandsmanagement
- Vertriebskoordination
- Bestellmanagement
- Logistik

Informationssysteme
- Warenwirtschaft (ERP)

Infrastruktur
- Büro(s)
- Lager

Rezeptionsservice
- Sekretariat
- IT Zubehör & Unterstützung
- Reisebuchungen

Chief Finance Officer

Buchhaltung
- Rechnungswesen & Buchhaltung

Legal Compliance (Unternehmensrecht)
- Rechtliche Abwicklung
- Interne Audits

Finanzen
- Cash Management
- Finanzmanagement
- Treasury

Personalmanagement
- Gehaltsabrechnung, Bonus & Steuerrückerstattung
- Personalmanagement & Entwicklung

KOSTENVERGLEICH

Own Set-up

Company Secretary	Employees	INR year	€ Year
Outsourced	0	200,000	2.247,-
Finance & Accounts	**Employees**	**INR year**	
Sr. Manager - Accounts	1	1,200,000	13.483,-
Executive – Accounts	2	800,000	8.988,-
Office Assistant	1	200,000	2.247,-
Facilities & Administration	**Employees**	**INR year**	
Reception desk / secretary	1	200,000	2.247,-
Office Boys	1	100,000	1.123,-
I.T. / ERP	**Employees**	**INR year**	
Outsourced	0	600,000	6.741,-
SCM	**Employees**	**INR year**	
SOM Manager	1	800,000	8.988,-
Assistant Manager	1	400,000	4.494,-
Sr. Exec	2	700,000	7.865,-
Total cost	9	**5,200,000**	**58.426,-**

In der Kalkulation nicht Berücksichtigt:

- Fragiles System
- Kosten für Büro, technische Ausstattung (Computer, Drucker) etc. für Verwaltung

Cost Comparison with M+V operations

Cost position	INR year	€ Year
Platform Access	1,800,000	20.224,-
Human Resource & Travel Expense Management	300,000	3.370,-
Sales Order Management	2,000,000	22.472,-
ERP Usage	100,000	1.123,-
Total cost	**4,200,000**	**47.191,-**

Vorteile des Outsourcing:

- Geringere Kosten durch Skaleneffekte
- Erfahrenes Personal mit eingespielten Prozessen und hoher Effizienz
- Spezialisten für alle notwendigen administrativen Bereiche
- Deutsche Ansprechpartner in Indien
- Regelmäßiges Reporting für alle führungsrelevanten Themen

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Thomas Breitinger
Senior Projektmanager

Telefon: +49.221.880 4080
Mobile: +49.173 5704303
E-Mail: t.breitinger@mv-group.com

From large international businesses to leading MEs (“Hidden Champions”) from Europe, Asia and the USA - We will gladly provide you with references from satisfied customers.

This document is protected under the copyright laws of Germany and other countries as an unpublished work. This document contains information that is proprietary and confidential to Maier + Vidorno or its technical alliance partners, which shall not be disclosed outside or duplicated, used, or disclosed in whole or in part for any purpose other than to evaluate Maier + Vidorno.
Any use or disclosure in whole or in part of this information without the written permission of Maier + Vidorno is prohibited.

© 2013 Maier + Vidorno. (Unpublished). All rights reserved