

Geleitwort aus der Wissenschaft

With each passing day, news about India's emerging market forces and its effect on Western economies and businesses comprises a significant portion of political, economic and popular discussions. Lutz Kaufmann and his team have made a significant contribution to these ongoing conversations with *Investmentguide India – Success Stories of German Companies on the Subcontinent*.

With an expected 1.4 billion euros to flow from German companies into India in the next five years – and more than 180 German companies already operating there – the time is right for a strategic look at what these firms can expect and the key areas on which they need to focus.

The Investmentguide India has a great deal to offer because of both the rigorous framework that led the study forward and the key practitioners that the authors kept in mind. The result for the book is a practical orientation toward managers dealing with India and businessmen working in the country, as well as potential investors.

In seeking to serve their core audience, the authors asked relevant questions as they entered the fray. By which strategy do German companies surmount Indian trade and investment barriers and exploit these opportunities of international expansion? What are the operational success factors in operational adoption to the Indian characteristics?

The answers to these questions come in the form of a framework that allows for thorough analysis of internationalization strategies of German companies. Extensive interviews were conducted with Managing Directors, Chairmen or other decision makers, with a focus on the automotive, pharmaceutical, chemical, electronic and mechanical engineering industries.

Nearly 40 case studies presenting an in-depth view of operational adoption are included, reflecting the rich experience of corporations ranging from SAP to DaimlerChrysler and Bosch, but also mid-size companies (Mittelstand) and start-ups.

The big-picture categories hit in the book on the major factors underlying success in India are:

- Analysis of the market opportunities (»aces«) and relevant investment- and trade hurdles (»barriers«)
- Internationalization strategy followed by German corporations in India
- Analysis of success results of these strategies
- Functional overview – which functions are performed in India?
- Analysis of five sectors from manufacturing German companies
- Operational success factors of turning the strategy into reality.

Through this structure, the study reveals critical factors that affect both the general approach and execution of business in India. While huge market potential and low labor costs give incentive to enter the market, Lutz Kaufmann points out how critical it is to have the right connections on the local level in the country for continued results. Successful companies in this study have established local subsidiaries that help navigate cultural and market complexities. Recruiting Indian managers is just one key part of company integration and developing an increasingly global focus.

These larger themes are part of the highly relevant insights that characterize the book. The author's focus on German success stories does not limit the value of his insights; by looking through a smaller prism, Lutz Kaufmann and his team merely gained the necessary depth necessary for anyone doing business in India. As a result, the lessons provided by *Investmentguide India* are important to the larger academic and practical considerations of what to expect from the economic, social and cultural forces that influence how to do business in this dynamic country.

*Professor Dr. Dipak C. Jain, Dean, Kellogg School of Management;
Sandy and Morton Goldman Professor of Entrepreneurial Studies; Professor of Marketing*

Geleitwort aus der Praxis

Indien hat in den vergangenen Jahren immer mehr Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erlangt, angefangen vom Medieninteresse während der Green-Card-Debatte im Jahr 2000, über die politischen Spannungen mit Pakistan im Jahr 2002 bis hin zum Börsenboom der Jahre 2004 und 2005. Das Bild Indiens in Deutschland hat sich während dieser Zeit sehr verändert – vom exotischen Drittweltland mit einer sehr langen Historie hin zu einem boomenden Markt mit einem enormen Potenzial, gestützt insbesondere durch die große Zahl exzellent ausgebildeter Ingenieure und Fachkräfte. Fast 200 Firmen sind bereits in Indien investiert und eine sehr viel größere Zahl ist geschäftlich engagiert – können sich all diese Unternehmen irren?

Wie so oft ist die Realität sehr viel komplexer, als die oft polarisierende Berichterstattung vermuten lässt. Die indische Kultur, die Standortbedingungen, die Bürokratie und die geschäftlichen Gepflogenheiten in Indien sind aus europäischer Sicht nicht nur sehr fremd und vielfältig, eine genaue Kenntnis derselben eröffnet auch erst die eigentlichen Möglichkeiten, die das Land bietet.

Der Aufschwung Indiens als globales Service- und Entwicklungszentrum zeigt sich am deutlichsten in Bangalore. Mehr als 1500 internationale Firmen haben in dieser Stadt bereits globale Service-Center oder Entwicklungsgruppen eröffnet. So gründete auch SAP 1998 ein erstes Entwicklungszentrum in Bangalore, mit anfangs 100 IT-Spezialisten, das seitdem jedes Jahr um 50% wuchs.

Bangalore besticht durch einen weltweit einmaligen IT-Cluster, wovon mehr als 100.000 Bewerbungen bei SAP pro Jahr zeugen. Auch die Innovationskraft ist hoch, SAP Labs India allein stellt heute fast 10% aller Patentanmeldungen Indiens und forscht und entwickelt auch an den Zukunftsprodukten unserer Firma.

Andererseits zeigt sich an Städten wie Bangalore auch, dass die öffentliche Infrastruktur und Verwaltung nicht mit dem Boom mithalten kann. Renovierungsbedürftige Straßen, das Fehlen von Massentransportsystemen, tägliche Stromausfälle und eine dramatische Luftverschmutzung sprechen eine traurige Sprache.

Große Chancen gehen in aller Regel auch mit größeren Risiken einher, das ist im Falle Indiens nicht anders als in anderen Ländern. Als Unternehmer oder Manager versuchen wir, diese Risiken nach Möglichkeit zu minimieren – und ein erster Schritt dazu ist das Wissen um diese Risiken; es gibt Risiken die wir kennen, viele die wir erahnen und andere, von denen wir nichts wissen; die genaue Kenntnis der Fallstricke ist aber die Grundlage selbige zu umgehen.

In diesem Buch ist erstmals eine sehr detaillierte Analyse der wesentlichen Standortfaktoren vorgenommen worden. Außerdem wurde anhand einer Vielzahl von Fallstudien die Strategie der beteiligten Firmen untersucht und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen gezogen und zusammengefasst. Dabei sind die Autoren dankenswerterweise wirklich in die Tiefe gegangen und geben Anhaltspunkte, wie eine erfolgreiche Strategie operativ umgesetzt werden kann. Es ist die praktische Anwendbarkeit, die dieses Buch so wertvoll macht.

Erfolg in Indien – sei es in der Produktion, im Servicebereich oder im riesigen Markt – gibt es nicht geschenkt. Es ist die Synthese aus einer schlüssigen Strategie, Geduld, Einsatz und den richtigen Partnern oder Mitarbeitern vor Ort. Das Wissen um die Bedingungen und das Lernen aus erfolgreichen Strategien und Fehlern anderer ist der erste Schritt zu einem profitablen Engagement in Indien. Dazu leistet dieses lesenswerte Buch einen sehr wertvollen Beitrag.

Clas Neumann, Senior Vice President SAP Labs India

Vorwort

Seit dem Beginn der wirtschaftlichen Öffnung vor fünfzehn Jahren ist Indien zum interessantesten Zukunftsmarkt Asiens geworden.

Langfristige Prognosen sehen das Land zukünftig als drittgrößte Volkswirtschaft der Welt und das indische Wirtschaftswunder rückt immer stärker in den Fokus westlicher Unternehmen. Auch deutsche Unternehmen erkennen mehr und mehr die Marktchancen, die sich durch das hohe und robuste Wachstum ergeben. Im Gegensatz zu China nutzen deutsche Unternehmen jedoch nicht nur das Absatzpotenzial, sondern integrieren den Subkontinent als »Entwicklungsbüro« immer weiter in ihren globalen Unternehmensverbund.

So wie das Land zur Zeit eine Reihe von fundamentalen Veränderungen durchlebt, verändern auch die Unternehmen ihre Geschäftsstrategie in Indien. Zu diesem Thema haben wir über 100 Leiter deutscher Tochtergesellschaften vor Ort interviewt. Darunter befinden sich große Konzerne wie beispielsweise Bosch, Siemens und ThyssenKrupp, aber auch erfolgreiche Mittelständler wie Festo und Bühler.

Mit dem Buch wollen wir Entscheidungsträger in Indien wie im Westen dabei unterstützen, die richtigen strategischen und operativen Entscheidungen für ein erfolgreiches Geschäft in Indien zu treffen. Dafür untersuchen wir internationale Expansionsstrategien anhand eines neu entwickelten und bereits erfolgreich angewandten, wissenschaftlich fundierten Modells und analysieren Verbreitung, Entwicklung und Faktoren dieser Expansionsstrategien in Indien. In Kombination mit vielfältigen persönlichen Erfahrungsberichten gestandener Manager vermitteln über 40 ausgewählte Fallbeispiele die nötige Praxissicht.

Dieses Buch kann sehr hilfreich für all diejenigen Manager sein, die Indien nur aus der Ferne betrachten, einen Markteintritt erwägen oder über die Ausweitung bereits existierender Kapazitäten nachdenken. Mit der ausführlichen Auflistung der operativen Erfolgsfaktoren ist diese Studie zudem ein nützliches Werkzeug für alle Praktiker, die mit der Umsetzung vor Ort in Indien betraut sind. Schließlich richtet sich dieses Buch auch an Manager von Unternehmen, die verstehen möchten, welche Auswirkungen die Entwicklungen in Indien auf das Geschäft in ihrem Heimatmarkt haben könnten.

Unsere Untersuchungen in Indien sind Teil eines breit angelegten Forschungsprojekts, im Rahmen dessen wir analysieren, wie sich die internationalen Expansionsstrategien deutscher Unternehmen verändern, was die wesentlichen Einflussfaktoren hinter dieser Ausrichtung sind und welche Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung der jeweiligen Strategien entscheidend sind. Unser Branchenschwerpunkt liegt dabei auf den verarbeitenden Industrien Automobil, Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik/Elektronik, Chemie und der pharmazeutischen Industrie. Regional haben wir in einer ersten Projektphase im Jahr 2004 rund 150 Tochtergesellschaften in China, Osteuropa, Brasilien und den USA untersucht. Durch eine zweite Phase im Jahr 2005 in Russland, Japan, Osteuropa und Indien können wir nun auf einen Datensatz von über 500 deutschen Tochtergesellschaften zurückgreifen und somit wertvolle Vergleiche zwischen den Bedingungen in Indien und den Erfahrungen aus anderen Ländern ziehen.¹

¹ Analog zum Investmentguide Indien gibt es auch Management-Ratgeber zu anderen Regionen (siehe <http://www.whu.edu/intman/ies>). Zudem können Sie sich mit Fragen oder Anregungen gern auch direkt an lutz.kaufmann@whu.edu oder matthias.koch@whu.edu wenden oder uns unter +49-261-6509-321 kontaktieren.

Auch bei der Durchführung der Studie in Indien gab es viele »Erfolgsfaktoren«, die dieses Projekt überhaupt erst ermöglicht und zu seinem Gelingen beigetragen haben. An erster Stelle soll hier die sehr gute Kooperation zwischen der Deutsch-Indischen Handelskammer und dem Asia-Center der WHU – Otto Beisheim Schoof of Management – betont werden. Gerade das 50-jährige Bestehen der Deutsch-Indischen Handelskammer bot einen willkommenen Anlass, die deutschen Aktivitäten in Indien näher zu beleuchten.

Des Weiteren danken wir der Herbert-Quandt-Stiftung sowie dem Deutschen Akademischen Austausch Dienst für ihre finanzielle Unterstützung unserer Forschungsarbeiten. Ganz besonders danken wir unseren Interviewpartnern in Indien, die uns detaillierte Einblicke in ihre Geschäftstätigkeit gewährten und aufschlussreiche Begebenheiten aus ihrem reichhaltigen Erfahrungsschatz mit uns teilten. Ihr Pioniergeist, ihre unternehmerischen Leistungen und ihr Durchhaltevermögen in Indien können nicht hoch genug eingeschätzt werden. An dieser Stelle sei auch ihren Kollegen, den Interviewpartnern aus der ersten Phase, herzlich für die Vermittlung der wertvollen Kontakte in Indien gedankt.

Zu guter Letzt sind wir all jenen zu Dank verpflichtet, die uns bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben. Insbesondere danken wir Katrin Baltes für ihre organisatorische Unterstützung der Fragebogenauswertung und Frau Dr. Mechthilde Vahsen für ihre Überarbeitung. Schließlich danken wir Herrn Frank Katzenmayer und seinem Team vom Schäffer-Poeschel Verlag herzlichst für ihre professionelle Verlagsarbeit. Wir wünschen Ihnen, unseren Lesern, interessante Impulse und viel Spaß beim Lesen.

Vallendar, im Oktober 2005

*Lutz Kaufmann
Dirk Panhans
Bernhard Steinrücke
Carsten Horn
Anne Kues
Matthias Koch
Clemens Paschke*

MBA Program in Germany



- **16-month Fulltime MBA**
- **International Module USA, China & India**
- **Start: March each year**

WHU – Otto Beisheim School of Management - MBA Office
Burgplatz 2
D- 56179 Vallendar
e-mail: mba@whu.edu
ph. +49-261-6509-141
www.whu.edu

1 Einleitung

1.1 Die Bedeutung Indiens

»China ist heute, Indien ist morgen.« – Ashwini Kakkar, CEO von Thomas Cook (India) Ltd. und Präsident der Bombayer Handelskammer

Dieses Zitat beschreibt anschaulich die Bedeutung, die Indien mittlerweile für die Unternehmen spielt. Spätestens seit der Green Card-Initiative im Jahr 2000 ist Indien in Deutschland bekannt für seine gut ausgebildeten IT-Ingenieure und die hohe Qualität, die das Land im Dienstleistungssektor anbieten kann. Reduziert man Indien auf einen Pool von rund 3 Millionen Universitäts-Absolventen jährlich oder auf einen günstigen Standort Softwareentwicklung, verpasst man einen Großteil der Chancen, die sich in der größten Demokratie und der zehntgrößten Volkswirtschaft der Welt ergeben. Kein Manager kann es sich heute leisten, den Subkontinent nicht auf der Agenda zu haben.

Experten prognostizieren für Indien ein jährliches Wachstum für die nächsten 20 Jahre von mehr als 5 % p.a., keine andere Ökonomie der Welt kann diese Raten aufweisen.¹ Bereits heute ist Indien für rund 9% des jährlichen Wachstums der Weltwirtschaft verantwortlich, der Absatz von einzelnen Konsumgütern wird sich in den nächsten 10 Jahren rund verzehnfachen. Führt man die gegenwärtige Entwicklung weiter, wird sich Indien gemessen am Bruttosozialprodukt im Jahr 2050 weltweit auf den dritten Platz vorgeschoben haben.²

Auch wenn diese Zahlen momentan eine enthusiastische Stimmung auf dem Subkontinent entstehen lassen, darf man die Realität nicht aus den Augen verlieren. Zum einen ist das Pro-Kopf-Einkommen noch sehr gering. So erwirtschaftet der Inder heutzutage im Schnitt ein Bruttosozialprodukt von rund 500 Euro p.a.³, die Analphabetenrate liegt bei ca. 35 % und nur jeder zehnte Universitätsabsolvent ist für die Arbeit in einem multinationalen Unternehmen geeignet. Exkurs 1 vermittelt einen ersten Eindruck von den Rahmenbedingungen Indiens.

Exkurs 1: Datenblatt Indien⁴

Name:	Republik Indien	
Staatsform:	Parlamentarische Bundesrepublik	
Bundesstaaten:	29 Staaten und 7 Unions-Territorien	
Landfläche:	3.287.263 Quadratkilometer (inkl. Kaschmir), davon 57% landwirtschaftliche Nutzfläche und 16% Waldfläche	
Bevölkerung:	1,08 Milliarden (2004)	
Hauptstadt:	Delhi	
Großstädte	Mumbai (Bombay)	16,4
(alter englischer Name)	Kolkata (Calcuta)	13,2
Einwohner in Millionen:	Delhi	12,8
	Chennai (Madras)	6,4
	Bangalore	5,7
	Hyderahbad	5,5
Sprache:	Hindi ist die Amtssprache und am weitesten verbreitete (30% der Bevölkerung), neben 14 weiteren offiziellen Sprachen und mehr als 600 Dialekten. Englisch ist vor allem in Geschäftskreisen verbreitet und oft zweite Muttersprache	

Religion:	Hinduismus 82%, Islam 12,1%, Christentum 2,3%, Sikh 1,9%, Buddhismus 0,8%
Währung:	Indische Rupie (Rs) entspricht 100 Paises, Wechselkurs 52,95 Rupien / Euro (21.07.2005) ⁵
Finanzjahr:	01. April bis 31. März
Zeitzone:	5,5 Stunden vor der westeuropäischen Zeit (GMT)
Analphabetentum:	35%
Bruttoinlandsprodukt:	557 Milliarden Euro (2004)
Wachstum des BIP:	8,2% (2003)
BIP pro Kopf:	500 Euro p.a. ⁶
Inflation:	3,8% (2003)
Rohstoffe:	Nur 2% des BIP werden mit Bodenschätzen erwirtschaftet, Eisenerz, Bauxit, Gold, Kupfer, Zink und Diamanten
Kaufkraftparität:	7,8 zum Euro (2004)

Dennoch muss jedes Unternehmen, das im nächsten Jahrzehnt eine Rolle auf den globalen Märkten spielen will, in Indien präsent sein. Dies ist keine Frage des »Ob«, sondern des »Wie«. Hier muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, wie es von den einmaligen Möglichkeiten unter den gegebenen Herausforderungen auf dem indischen Markt profitieren kann. Diese Kombination von Wachstum in einem demokratischen Land und einer ausreichenden Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern mit profunden Englischkenntnissen gibt es derzeit kein zweites Mal.

Deutsche Aktivitäten in Indien

Die Geschichte der deutschen Aktivitäten in Indien begann mit Siemens und dem Bau der indisch-europäischen Telegrafienlinie 1867–1870. **Sie stiegen während der englischen Kolonialzeit rasant an**, obwohl die englische Regierung in ihrem Kolonialgebiet Handelsvorteile genoss. Einen weiteren Schub bekamen die deutschen Investitionen in den 1950er-Jahren nach der Unabhängigkeit Indiens. Die größte Investition zu dieser Zeit unternahm die deutsche Regierung in der Stahlindustrie. Nachdem der Handel in den 1950er-Jahren florierte, investierten in den 1960er- und 1970er-Jahren auch mittelständische deutsche Unternehmen zunehmend in Indien. Dieser Trend setzte sich in den 1980er-Jahren fort, die 1990er-Jahre hingegen waren gekennzeichnet durch die deutsche Wiedervereinigung und ein zunehmendes deutsches Investment im Osten. Dazu kamen der Aufstieg Chinas und eine steigende Konzentration des Investments auf die ostasiatischen Tigerstaaten. Hierbei wurde Indien häufig vernachlässigt und erhielt von deutschen Unternehmen weit weniger Aufmerksamkeit als von Unternehmen anderer Staaten, so dass Deutschland, das in früheren Zeiten der Hauptinvestor in Indien war, mittlerweile nur noch auf Platz 6 der Investoren hinter Großbritannien und den Niederlanden zu finden ist.

Mit wenigen Ausnahmen ist das »Who is Who« der deutschen Wirtschaft in Indien präsent, vom kleinen Mittelständler bis zum Großkonzern. Die strategische Ausprägung der Aktivitäten zeigt ein breites Spektrum von Unternehmen, die lediglich kleinere Vertriebsniederlassungen in Indien gegründet haben, bis hin zu Firmen, die den Subkontinent fest in ihre weltweiten Aktivitäten integriert haben.

Allein innerhalb dieser Studie haben wir 103 Unternehmen angetroffen, die zusammen einen Umsatz von über 3,2 Milliarden Euro erzielen. Bei allen Engagements finden wir einen gemeinsamen Nenner: Erfolgreich sind diejenigen Unternehmen, die nicht das schnelle Geld machen wollen, sondern sich langfristig und nachhaltig in Indien engagieren. Abbildung 1 vergleicht die globalen Aktivitäten deutscher Unternehmen mit denen auf dem indischen Markt. Hier wird das momentan noch sehr geringe absolute Volumen der Indien-Investments deutlich, vor allem im weltweiten Vergleich. Auch sind die Tochtergesellschaften in Indien noch klein im Vergleich zu anderen Niederlassungen:

Kriterium	Stand	Ausmaß deutscher Aktivitäten in Indien	Anteil Indiens an ges. deutschen Auslandsaktivitäten in Prozent
Beschäftigte	2003	63.000	1,40
Deutsche Mitarbeiter	2005	185	n.a.
Anzahl Tochtergesellschaften	2003	180	0,80
Anzahl Büros	2005	686	n.a.
Umsatz	2003	3,9 Mrd. €	0,30
Bilanzsumme	2003	4,0 Mrd. €	0,30
FDI-Bestand	2003	1,8 Mrd. €	0,30
FDI-Zuwachs	2005-2010	1,4 Mrd. €	n.a.

Abb.1: Deutsche Aktivitäten in Indien (Vgl. Deutsche Bundesbank [2005].)

Obwohl sie absolut 0,8% aller Tochtergesellschaften darstellen, erwirtschaften sie nur 0,3% des Umsatzes. Andererseits hat der Subkontinent für einzelne Unternehmen eine entscheidende strategische Bedeutung. So baut beispielsweise die Deutsche Bank derzeit ihr weltweit viertes Retail-Geschäft auf, das größte deutsch-indische Joint Venture, Mico-Bosch baut inzwischen High-Tech-Einspritzanlagen für den gesamten asiatischen Raum. Der Pumpenhersteller KSB hat in Indien die größte Tochtergesellschaft weltweit, SAP entwickelt in Bangalore die Produkte der Zukunft. Diese Entwicklung wird sich weiter verstärken.

So gaben die deutschen Unternehmen während unserer Befragung an, in den nächsten 5 Jahren 1,4 Milliarden Euro investieren zu wollen, was in etwa in der Höhe der Ausländischen Direktinvestitionen (FDI) von 2003 entspricht. Schon diese Zahlen zeigen, dass es sich kein Unternehmen mehr leisten kann, sich nicht auf diesem Zukunftsmarkt zu engagieren.

1.2 Grundlagen des Buches

Welche Strategien haben sich bei Investitionen bereits als erfolgreich erwiesen? Wie können deutsche Unternehmen die sich bietenden Möglichkeiten am besten für sich nutzen? Wie sieht die zu erwartende Entwicklung innerhalb der nächsten Jahre in Indien aus? Was sollten Investoren beachten?

Hilfestellung für Entscheider

Dieses Buch gibt Antworten auf diese und ähnliche Fragen durch eine Analyse, Bewertung und Systematisierung der heutigen und zukünftigen Strategien deutscher produzierender Unternehmen auf dem Subkontinent.

Die Ergebnisse unserer Studie sind sowohl für mittelständische Unternehmen als auch Großunternehmen interessant, die sich für den indischen Markt interessieren oder planen, ihre Aktivitäten auf dem Subkontinent auszubauen. Zum einen können sich potenzielle Investoren ein klares Bild über den indischen Markt und die sich bietenden Chancen machen. Eine quantitative Analyse gibt einen Überblick über die gewählten Strategien und prüft diese mit den gegebenen Rahmenbedingungen. Die mehr als 40 qualitativ ausgerichteten Fallbeispiele am Ende eines jeden Unterkapitels geben die Erfahrungen gestandener Manager im operativen Geschäft wieder, dies hilft »Stolperfallen« zu reduzieren. Spätestens seit der ehemalige Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement mit seinem Besuch in Indien im April 2004 auf die zunehmende Bedeutung dieses Schwellenlandes hingewiesen hat, gehört die Kenntnis des indischen Marktes in das Repertoire eines jeden unternehmerisch denkenden Managers. Sie erhalten durch den Fünf-Jahres-Ausblick einen Überblick über die Trends in ihrer jeweiligen Branche.

Einen ähnlicher Grund hat die bereits auf dem indischen Markt aktiven Unternehmer zur Teilnahme an unserer Studie motiviert. Sie bekommen nicht nur einen detaillierten Vergleich ihrer individuellen Strategie mit denjenigen ihrer Branche, sondern auch eine Analyse der Erfolgswirkungen der einzelnen Strategien. Ziel des Buches ist daher, Transparenz in das indische Geschäftsumfeld zu bringen und den Firmenchefs ein Benchmarking ihrer Erfolge, aber auch ihrer Herausforderungen zu ermöglichen.

Wir haben versucht, ein möglichst umfassendes Bild von der wirtschaftlichen Situation, der Entwicklung und den damit verbundenen Chancen und Risiken zu zeichnen. Indien ist vielseitig und wird auch so wahrgenommen. Je nach Perspektive kann sich das Land aufgrund seiner Gegensätze für jeden Betrachter anders darstellen, das gilt für diesen Markt mehr als für jeden anderen. Jeder Interessierte muss sich selbst einen Eindruck verschaffen, auch wenn die große Gefahr besteht, dass er dabei von Enthusiasmus mitgerissen wird.



Abb. 2: Teilnehmende Unternehmen und Organisationen (Die hier dargestellten Namen und Logos sind eingetragene Warenzeichen der interviewten Unternehmen und Organisationen.)

Mehr als 100 Interviews

Um die Strategien und Erfahrungen deutscher Unternehmen in Indien zu erfassen, sind vier Studenten der WHU – Otto Beisheim School of Management 3 Monate durch Indien gereist und haben insgesamt 103 Interviews mit deutschen Unternehmen geführt. Davon gehörten 86 Unternehmen zu unserem Industrieschwerpunkt, der sowohl die Automobil-, Pharma-, Chemie- und Elektronikindustrie als auch den Maschinen- und Anlagenbau umfasst. Die Bezeichnung »deutsche Unternehmen« steht für alle Unternehmen, die eine Muttergesellschaft aus einem deutschsprachigen Raum besitzen. Entsprechend finden sich auch schweizerische oder österreichische Unternehmen in der Studie.

Um ein ganzheitliches Bild von der Situation in Indien zu bekommen, haben wir nicht nur Gesprächspartner nach unserem vorab definierten Industriefokus ausgewählt, sondern auch andere Experten hinzugezogen, wie z.B. Anwälte, erfahrene Bankiers oder Diplomaten. Die Vertreter indischer Wirtschaftsverbände haben zudem die notwendige externe Sicht auf deutsche Aktivitäten eingebracht.

Die Interviews wurden über ganz Indien verteilt geführt und konzentrierten sich besonders auf die Industriezentren in der Region um Mumbai im Westen, Chennai im Südosten, Coimbatore im Süden und Delhi und Kalkutta im Norden. Dies ermöglicht nicht nur, regionale Unterschiede in der Wirtschaftskultur, sondern auch unterschiedliche Branchen zu erfassen, die teilweise in bestimmten Regionen konzentriert sind. In mehr als 80% der Interviews stand uns der Leiter der Tochtergesellschaft selbst zur Verfügung oder wir hatten die Möglichkeit, mit Mitgliedern des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung zu sprechen.

Die Gespräche dauerten 1 bis 2 Stunden und begannen mit dem vorab definierten Fragebogen, der in standardisierter Form bereits in mehr als zehn Ländern genutzt wurde. Mit diesem Vorgehen ist eine internationale Vergleichbarkeit der Ergebnisse gewährleistet, ein Vorteil, der es ermöglicht, Indien nicht nur intern zu beschreiben, sondern auch externe Vergleiche zu ziehen. Danach folgt ein überprüfender Teil, um bestimmte Charakteristika des Unternehmens zu vertiefen und mehr über die Eigenheiten des indischen Marktes zu erfahren.

1.3 Aufbau des Buches

Vorstellung der Asse und Barrieren

Als Grundlage für unsere gesamte Analyse dient uns ein neu entwickeltes Modell internationaler Expansionsstrategien,⁷ innerhalb dessen wir Faktoren systematisieren, die jeweils einen Markt attraktiv machen (Asse) oder den Markteintritt erschweren (Barrieren). Unternehmen können hierbei vier Asse nutzen: lokale Marktchancen, Standortvorteile, zu erwartende Skaleneffekte und Verbundvorteile durch die Präsenz in Indien. Handels- oder Investitionshemmnisse erschweren die Nutzung der Asse und stellen Barrieren dar. Diese ökonomischen Rahmenbedingungen werden eingehend diskutiert, um sie richtig einschätzen zu können. Diese Analyse beruht dabei sowohl auf Sekundärdaten als auch auf den Einschätzungen der Unternehmer selbst.

Strategien

Welche Strategien verfolgen Unternehmen heute? Wie gut passen diese zu den Assen und Barrieren, wie hoch ist ihre Erfolgswirkung? Mit Hilfe des Modells wird die strategische Ausrichtung der Unternehmen analysiert und untersucht, ob die Unternehmen mit den gewählten Strategien die stärksten Asse ausspielen und die höchsten Barrieren umgehen können. Außerdem wird der Frage nachgegangen, welche Expansionsstrategien finanziell am erfolgreichsten sind und wie sich die strategische Ausrichtung der Marktteilnehmer in Zukunft verschieben wird.

Analyse einzelner Geschäftsprozesse

Will man die Aufstellung der Tochtergesellschaften in Indien verstehen, bedarf es nicht nur einer Untersuchung der bevorzugten Unternehmensstrategie, sondern auch einer Analyse auf der Ebene einzelner Geschäftsprozesse. Für diese verschiedenen Stufen in der Wertschöpfungskette ermöglicht das Modell einen Abgleich mit den Assen und Barrieren. Das Kapitel wird dafür in die 5 Funktionen Unterstützungsfunktionen, Forschung & Entwicklung (F&E), Beschaffung, Produktion und Marketing & Vertrieb (M&V) unterteilt. Durch die rund ein Dutzend hier wiedergegebenen, qualitativ ausgerichteten Fallbeispiele kann so auch an praktischen Beispielen ein Verständnis der strategischen und operativen Herausforderungen auf einem von dem deutschen so verschiedenen Markt geschaffen werden.

Branchenanalysen

Innerhalb dieses Kapitels werden die 5 Branchen unseres Industriefokus mit ihren Besonderheiten und Entwicklungen genauer betrachtet. Die aktuelle strategische Ausrichtung jedes Sektors wird in die Rahmenbedingungen Indiens eingebettet und die erwartete Entwicklung der nächsten 5 Jahre skizziert. Wiederum geben Fallbeispiele die Erfahrungen einzelner Unternehmen in den fünf Sektoren wieder und runden so das Gesamtbild ab.

Erfolgsfaktoren: operative Anpassung an das indische Geschäftsumfeld

Neben der strategischen Ausrichtung spielt in einem so unterschiedlichen Markt wie Indien die operative Umsetzung der Strategie eine entscheidende Rolle. Wir befragten die Unternehmer nach der Bedeutung von fast zwei Dutzend Erfolgsfaktoren. Die Ergebnisse zeigt das Kapitel als Liste möglicher Herausforderungen und Chancen im Unternehmensalltag.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Deutsche Bank Research (2005a), S. 4.
- 2 Vgl. Goldman Sachs (2003), S. 9.
- 3 Vgl. Worldbank (2005a).
- 4 Vgl. The Economist Intelligence Unit (2004), S. 4.
- 5 Vgl. Oanda (2005).
- 6 Vgl. Deutsche Bank Research (2005a), S. 4.
- 7 Vgl. Kaufmann, L., Panhans, D. (2004b), S. 3ff.