

Bergen, Nina

Working Paper

Der indische Diamant im Billigautosegment. Die dritte Revolution in der Automobilindustrie

Research Papers on Marketing Strategy, No. 1/2009

Provided in Cooperation with:

Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing

Suggested Citation: Bergen, Nina (2009) : Der indische Diamant im Billigautosegment. Die dritte Revolution in der Automobilindustrie, Research Papers on Marketing Strategy, No. 1/2009, ISBN 978-3-00-030022-6, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing, Würzburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/44941>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Dipl.-Ökonomin Nina Bergen
**Der indische Diamant im
Billigautosegment**
Die dritte Revolution in der Automobilindustrie

Research Papers on Marketing Strategy
No. 1 / 2009

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Margit Meyer
Lehrstuhl für BWL, insbesondere
Marketing

Dipl.-Ökonomin Nina Bergen

Der indische Diamant im Billigautosegment

Die dritte Revolution in der Automobilindustrie

Research Papers on Marketing Strategy

No. 1/ 2009

Prof. Dr. Margit Meyer
Dipl.-Ök. Nina Bergen
Lehrstuhl für BWL, insbes.
Marketing
Universität Würzburg

Josef-Stangl-Platz 2
D-97070 Würzburg
Tel.: +49(0)931/31-82923
Fax: +49(0)931/31-2811
Email: nina.bergen@uni-wuerzburg.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Wirtschaftsstandort Indien: Neuer Absatzmarkt, Wachstums- und Gewinnchancen für Unternehmen	5
2.1 Günstige Rahmenbedingungen am Standort Indien.....	5
2.2 Entwicklung einer neuen Konsumentengruppe.....	11
2.3 Chancen für Unternehmertum.....	13
3 Indisches Billigautosegment als wettbewerbsfähiges Branchensegment?.....	22
3.1 Entwicklung eines neuen Automobilsegments	23
3.2 Analyse der Wettbewerbsfähigkeit des indischen Billigautosegments mit dem Diamantmodell nach Porter.....	24
3.2.1 Nachfragebedingungen.....	27
3.2.2 Faktorbedingungen	32
3.2.3 Verwandte und unterstützende Branchen.....	44
3.2.4 Unternehmensstrategie, Struktur und Rivalität	51
3.2.5 Erweiterung des „Diamanten der nationalen Vorteile“	58
3.2.6 Abschließende Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit des indischen Billigautosegments	65
4 Fazit und Ausblick.....	67
5 Literaturverzeichnis	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Vorstellung des Tata Nano.....	1
Abbildung 2: Indien im Überblick.....	6
Abbildung 3: Durchschnittliche jährliche BIP-Wachstumsraten in Prozent (2006-2020)	8
Abbildung 4: Die ökonomische Pyramide Indiens (2005).....	12
Abbildung 5: Gesamtbestand an Personenwagen nach Regionen	22
Abbildung 6: Die Elemente des Diamanten.....	26
Abbildung 7: Absatz von Pkw in Indien nach Segmenten (2006, in Prozent).....	28
Abbildung 8: Entwicklung des National Highway Development Projects.....	38
Abbildung 9: Autohersteller in den indischen Automobilclustern	48
Abbildung 10: Standorte von Direktlieferanten der Automobilindustrie in Indien	49
Abbildung 11: Absatz von Pkw in Indien nach Herstellern (2007-08, in Prozent)	52
Abbildung 12: Das Gesamtsystem.....	58
Abbildung 13: Governance-Einzelindikatoren für Indien und China auf einer Skala von -2,5 (schlecht) bis +2,5 (gut) im Jahr 2006.....	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Anteil am realen Konsum der Haushalte in Indien (1995, 2005 und 2025p)	13
Tabelle 2:	Weltweite Pkw-Nachfrage (in Mio. Stück)	31

Abkürzungsverzeichnis

ACMA	Automotive Component Manufacturers Association of India
BCG	Boston Consulting Group
Bfai	Bundesagentur für Außenwirtschaft
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CIA	Central Intelligence Agency
Ddp	Deutscher Depeschendienst
FDI	Foreign Direct Investment
IGO	Indo-German Office NRW
INR	Indische Rupie
ISO	International Organization of Standardization
IT	Informationstechnologie
Ltd.	Limited
NCAER	National Council of Applied Economic Research
NCR	National Capital Region
NGO	Non-Governmental Organization
o. J.	ohne Jahr
o. V.	ohne Verfasser
OECD	Organisation of Economic Cooperation and Development

p.a.	pro anno
SIAM	Society of Indian Automobile Manufacturers
SEBI	Securities and Exchange Board of India
SUV	Sport Utility Vehicle
TS	Technical Specification
USD	US-Dollar
WTO	World Trade Organization

1 Einleitung

Bei einer Vorlesung in Oxford sagte der Indologe MAX MÜLLER einst: „*If I were asked under what sky the human mind has most fully developed some of its choicest gifts, has most deeply pondered on the greatest problems of life, and has found solutions of some of them which will deserve the attention even of those who have studied Plato and Kant – I should point to India.*”¹

Dass Max Müller mit dieser Aussage nicht unrecht hat, bestätigt einer der wichtigsten Manager der indischen Wirtschaft - Ratan Tata, seit 1991 Vorstandsvorsitzender der TATA GROUP. „*India must think small to stay big*”² - mit diesem Satz, zur Bekanntmachung des Tata Nano, stellte RATAN TATA das Erfolgskonzept vor, wie Indien seiner Meinung nach in eine erfolgreiche Zukunft steuern könnte und welche Strategie seine Firmen, im speziellen der Automobilhersteller TATA MOTORS, verfolgen müssen, um langfristig Erfolg zu haben.

Nach vier Jahren Entwicklungszeit stellte Ratan Tata am 10. Januar 2008 auf der 9. New Delhi Auto Expo den Tata Nano der Weltöffentlichkeit vor. Dieser passte perfekt zum Motto der Messe „*Mobility 4 all*“³ und wurde im März 2009 auf dem indischen Markt eingeführt (siehe Abbildung 1).⁴



Abbildung 1: Die Vorstellung des Tata Nano; Quelle: Tata Motors (o. J.f).

¹ Müller (2007), S. 5.

² Tata Motors (2006).

³ Schrieber (2008).

⁴ Vgl. Tata Motors (2009b).

Zum Marktstart wurde der Nano in zwei Versionen angeboten. Zum einen in der Basisversion und zum anderen in einer Deluxe-Ausführung. Die Deluxe-Version wird mit lackierten Stoßfängern, elektronischen Fensterhebern, Servolenkung, Nebelleuchten und einer Klimaanlage sowie weiteren Extras angeboten, auf die bei der Basisversion gänzlich verzichtet wird. Beide Varianten sind mit einem 624 ccm, 2 Zylinder und 33 PS starken Benzinmotor ausgestattet, der sich im Heck des Wagens befindet. Der Nano hat eine Länge von 3,1 Metern, ist viertürig und bietet bis zu vier Personen Platz. Später soll er auch mit einem Dieselmotor, einem Hybridmotor und möglicherweise sogar mit einem Druckluftmotor, welcher ein völlig neuer, alternativer Antrieb wäre, erhältlich sein.⁵ Er verbraucht auf 100 km circa fünf Liter Benzin, erfüllt die Abgasnorm Euro 4 und entspricht den indischen Sicherheitsstandards.⁶

Auch wenn sich die Meinungen über den Nano teilen, so ist eines deutlich: Er stellt einen Meilenstein der aufstrebenden Wirtschaftsmacht Indien dar. Mit einem Verkaufspreis von nur 100.000 INR (2.094 US-Dollar)⁷ ist er momentan das billigste Auto der Welt.⁸ Denn das „One-Lakh-Car“⁹ kostet gerade einmal die Hälfte des bislang billigsten Autos der Welt, dem ebenfalls aus Indien stammenden Maruti 800¹⁰ und eröffnet somit ein vollkommen neues Preissegment. Laut des Automobilexperten DUDENHÖFFER beginnt mit dem Nano die neue Ära der Billigautos, die erhebliches Wachstum im Pkw-Weltmarkt erzeugen und die gesamte Automobilbranche revolutionieren wird.¹¹

Ratan Tata plant jedenfalls großes. Kurzfristig sollen 250.000 Fahrzeuge pro Jahr abgesetzt werden, mittelfristig sogar eine Million.¹² In den ersten 6 Wochen nach der Markteinführung konnte Tata Motors bereits über 200.000 Buchungen verzeichnen.¹³ Außer in Indien soll der Nano auch in anderen Ländern vertrieben werden. Hierfür kommen zunächst weitere Entwicklungs- und Schwellenländer in Frage. Nach Modellanpassungen ist selbst ein Markteintritt in Westeuropa und den USA geplant.¹⁴ Aber auch wenn Ratan Tata den Nano nicht in Industrieländer exportieren sollte, wird Tata Motors trotzdem den Druck auf die globalen Autoherstel-

⁵ Vgl. Tata Motors (2008); Zastiral (2008).

⁶ Vgl. o. V. (2008a).

⁷ Die Werte der indischen Rupien aus den Quellen wurden in US-Dollar umgerechnet. Wechselkurs: 1 USD = 47,755 INR (Stand: 28.09.2009). Dieser gilt auch des Weiteren.

⁸ Vgl. Forbes Asia (2007); Müller (o. J.).

⁹ In Indien werden 100.000 indische Rupien auch als „one lakh“ bezeichnet.

¹⁰ Vgl. Lamparter/ Petersen (2008); Zastiral (2008).

¹¹ Vgl. Schmitt (2008); Sümeg (2008).

¹² Vgl. Zastiral (2008).

¹³ Vgl. Tata Motors (2009a).

¹⁴ Vgl. Otterbach (2008); Tata Motors (2009).

ler erhöhen. Durch die Pläne, den Nano bald auch in anderen Schwellenländern anzubieten, könnten die Expansionspläne einiger der großen Hersteller gestört werden.¹⁵ Offensichtlich ist in Indien im Segment der günstigen Kleinwagen eine rege Automobilindustrie entstanden, welche imstande ist, neuartige Produkte von globaler Bedeutsamkeit zu entwickeln.

Aus traditioneller Sicht und verglichen mit Fahrzeugen der Mittel- und Oberklasse erscheint das Billigauto zwar minderwertig, für die von Ratan Tata anvisierte Zielgruppe bedeutet es jedoch eine deutliche Verbesserung. Denn Ratan Tata hat erkannt, dass in Indien bisher ein Kundensegment völlig vernachlässigt wird: die aufstrebende untere Mittelschicht. Diese Kundenschicht will er nun mit dem Nano für sich gewinnen. Damit eröffnet er Millionen Indern erstmals die Perspektive auf ein eigenes Auto. Dies könnte zur Motorisierung der indischen Massen führen. Mit dem Ansatzpunkt, diese Menschen nicht mehr länger als Opfer, sondern als Konsumenten zu sehen, hat Ratan Tata die ganze Welt in Staunen versetzt. Dies hat sogar bei europäischen und amerikanischen Automobilherstellern ein kritisches Hinterfragen der Annahme verursacht, dass die untere Mittelschicht kein interessantes Kundensegment darstelle.¹⁶

Der Automobilbranche könnte folglich ein umfangreicher Wandel bevorstehen, im Zuge dessen sich die bisherigen Strukturen beträchtlich verändern würden. In diesem Zusammenhang ergäbe sich für aufstrebende Automobilhersteller wie Tata Motors die Chance, sich in die Riege der Global Player einzureihen. Für etablierte Autobauer im Volumengeschäft entstünde dagegen die Gefahr eines Rückgangs von Marktanteilen und globaler Bedeutsamkeit.¹⁷

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel der Arbeit, die Tragweite des Wandels für die Automobilindustrie - ausgelöst insbesondere durch die Markteinführung des Billigautos Tata Nano - aufzuzeigen. Insbesondere stehen dabei folgende Fragen im Mittelpunkt:

1. Stellt die untere Mittelschicht Indiens eine attraktive Zielgruppe für Unternehmen dar?
2. Auf welchem Entwicklungsstand befindet sich das Billigautosegment am Standort Indien? Ist es bereits global wettbewerbsfähig?

Davon ausgehend werden im folgenden zweiten Kapitel zunächst die grundlegenden Rahmenbedingungen sowie die wirtschaftliche Entwicklung Indiens kurz dargestellt. Dies erscheint

¹⁵ Vgl. Welch/ Lakshman/ Rowley (2008).

¹⁶ Vgl. o. V. (2008); Tata Motors (2008a).

¹⁷ Vgl. Welch/ Lakshman/ Rowley (2008).

förderlich, um zu illustrieren, wie Indien seine gegenwärtige Position erreichen konnte. Darauf aufbauend folgt eine Betrachtung der unteren Mittelschicht, welche sich im Zuge des wirtschaftlichen Aufstiegs Indiens als neue Konsumentengruppe ausgebildet hat. Den Abschluss bildet die Ableitung der damit verbundenen Wachstums- und Gewinnchancen, welche sich insbesondere „findigen Unternehmern“¹⁸ bieten. Diese zeichnet nach Ansicht von KIRZNER aus, dass sie - im Gegensatz zu den anderen - gewinnträchtige Gelegenheiten nutzen.¹⁹

Die Analyse der Wettbewerbsfähigkeit des indischen Billigautosegments ist Inhalt des dritten Kapitels. In diesem Zusammenhang erfolgen vorab eine kurze Darstellung der bisherigen bzw. künftigen Entwicklung der gesamten indischen Automobilindustrie sowie eine Klärung des Begriffs der Billigautos. Dies verdeutlicht die globale Relevanz des Billigautosegments. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Branchensegments in Indien untersuchen zu können, bedarf es eines geeigneten theoretischen Ansatzes. MICHAEL E. PORTERS Diamantmodell liefert hierzu ein entsprechendes Konzept. Nach PORTERS Auffassung wird die Innovationskraft und somit Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen einer Branche bzw. eines Branchensegments beeinflusst durch ein dynamisches, anspruchsvolles und zukunftsorientiertes Umfeld. Dieses geht auf vier Elemente zurück, welche zusammen den „Diamanten der nationalen Vorteile“ bilden.²⁰ Mit Hilfe des Diamantmodells kann das indische Billigautosegment in Bezug auf seine Wettbewerbsfähigkeit folglich systematisch analysiert werden.

Abschließend findet eine zusammenfassende Bewertung der zentralen Ergebnisse statt, auf deren Basis weitere wissenschaftliche Fragen für zukünftige Forschungsbemühungen abgeleitet werden können.

¹⁸ Kirzner (1988), S. 19.

¹⁹ Vgl. Kirzner (1978), S. 59f. und (1988), S. 19.

²⁰ Vgl. Porter (1990), S. 74 und 77.

2 Wirtschaftsstandort Indien: Neuer Absatzmarkt, Wachstums- und Gewinnchancen für Unternehmen

Ein Unternehmen, das im nächsten Jahrzehnt eine Rolle auf den globalen Märkten spielen will, sollte laut KAUFMANN ET AL. in Indien präsent sein.²¹ Allein schon die enormen Einwohnerzahlen von über 1,19 Milliarden Menschen können als ein Indiz für eine zukünftige, globale Machtgleichgewichtsverschiebung in Richtung des indischen Subkontinents interpretiert werden.²² Während in den etablierten Industriestaaten das Bevölkerungswachstum stagniert bzw. leicht rückläufig ist, verzeichnet Indien trotz des hohen Bevölkerungsstandes ein weiteres Bevölkerungswachstum. PRAHALAD betont, dass dementsprechend die Vernachlässigung des indischen Marktes bereits aufgrund seiner immensen Größe schlichtweg falsch wäre.²³

Einen positiven Standpunkt zu Indien vertritt auch PROFESSOR NORBERT WALTER, Chefvolkswirt der DEUTSCHEN BANK: *„Ich bin, was Indien betrifft, ein Optimist. Eine klare Schwäche ist die Bürokratie, auch die ethnischen und religiösen Konflikte sind ein Problem. Zudem schlägt die Infrastruktur negativ zu Buche. Die Grundbedingungen sind dennoch zu gut, dass man sie ignorieren könnte: Die englische Sprache spielt eine wichtige Rolle, die gute Ausbildung und auch die Tatsache, dass sich Indiens Unternehmen zunehmend in die Weltwirtschaft integrieren. In dem mittelfristigen wirtschaftlichen Ausblick, den unser Haus erstellt, gehört Indien bis 2020 ganz klar zu den Wachstumsstars.“*²⁴ Eine Beschäftigung mit diesem aufstrebenden Markt erscheint also sowohl lohnenswert als auch von Bedeutung.

2.1 Günstige Rahmenbedingungen am Standort Indien

Die Republik Indien mit der Hauptstadt Delhi verfügt über eine stabile parlamentarische Demokratie und gilt damit als größte Demokratie der Welt. Das Parlament besteht aus zwei Kammern: dem Unterhaus, genannt Lok Sabha und dem Oberhaus, dem Rajya Sabha. Gewählt wird alle fünf Jahre, wobei jeder ab 18 Jahren unabhängig von Geschlecht, Religion oder Kastenzugehörigkeit wahlberechtigt ist.²⁵

²¹ Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 2.

²² Vgl. Prahalad (2006), S. 30; Grosse-Halbuer (2009), S. 116.

²³ Vgl. Prahalad (2006), S. 30.

²⁴ Asia Bridge (2008).

²⁵ Vgl. Holt (1998), S. 51; Bogaschewsky (2005), S. 11; Hofmann (2005), S. 13 und 21.

Nach der Unabhängigkeit im Jahre 1947 entwickelte sich Indien zu einem geschlossenen Markt mit einer zentralen Marktwirtschaft und sozialistischen Ideen. Die Folge waren ein geringes Wirtschaftswachstum und Abschottung von der Weltwirtschaft.³⁰ Im Jahr 1991 stand Indien kurz vor der Zahlungsunfähigkeit.³¹ Auf Druck des Internationalen Währungsfonds und der Weltbank wurde sodann ein weit reichendes Reformprogramm initiiert, dass zu einer gesteigerten wirtschaftlichen Integration und zu enormem Wirtschaftswachstum von durchschnittlich mehr als 7 Prozent pro Jahr führte. Zu den wesentlichen Inhalten dieses Reformprogramms zählten: der Abbau von Einfuhrzöllen und -beschränkungen sowie von Steuersätzen, die Vereinfachung der Kapitalrückführung, die Gewährung von Beteiligungsmöglichkeiten ausländischer Unternehmen in nahezu allen Branchen, die Abschaffung der Lizenzpflicht für fast alle Branchen, Bürokratieabbau, Schaffung bzw. Ausbau von Sonderwirtschaftszonen.³²

Um der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung nicht im Wege zu stehen und um aus dem Schatten Chinas heraustreten zu können, waren jedoch weitere Reformen notwendig, so dass im Jahre 2002 eine zweite Reformphase eingeleitet wurde. Inhaltlich ging es bei diesen Reformen vorrangig um die Verbesserung der Infrastruktur. Daneben sollten ausländische Direktinvestitionen in noch mehr Branchen möglich und das Genehmigungsverfahren für diese insgesamt erleichtert werden. Durch eine zunehmende Liberalisierung und Privatisierung erhoffte sich die indische Regierung eine weitere wirtschaftliche Öffnung und Integration, so dass das Potential Indiens in Zukunft voll ausgeschöpft werden kann und wird.³³

Seit den beschriebenen Wirtschaftsreformen verzeichnet Indien ein enormes Wirtschaftswachstum, nach China das zweithöchste der Welt. Im Geschäftsjahr 2008/09³⁴ konnte laut von GERMANY TRADE & INVEST ein Wirtschaftswachstum von 7,3 Prozent verzeichnet werden.³⁵ Damit bleibt Indien zwar weiterhin hinter China zurück,³⁶ bis 2020 wird Indien jedoch Chinas durchschnittliche Wachstumsraten überholen können, so eine Analyse von DYCK. Denn auch wenn solch hohe Wachstumsraten wie bisher zukünftig nicht mehr erreicht werden, sind im-

³⁰ Vgl. Oberender/ Fleischmann (2006), S. 17.

³¹ Vgl. Bogaschewsky (2005), S. 11.

³² Vgl. Kusch/ Kumar (2005), S. 197; Wamser (2005), S. 41ff.; CIA (o. J.).

³³ Vgl. Hofmann (2005), S. 23 und 124; IGO (2006); IXPOS – Das Außenwirtschaftsportal (2006).

³⁴ Das indische Geschäftsjahr dauert vom 01. April eines Jahres bis zum 31. März des nächsten Jahres.

³⁵ Vgl. Germany Trade & Invest (2009a).

³⁶ Vgl. Germany Trade & Invest (2009b).

merhin 5 bis 6 Prozent BIP-Wachstum pro Jahr möglich.³⁷ Abgebildet ist dies in Abbildung 3. Die guten Aussichten basieren laut HEINICH sowie SÜRKEN/ WAMSER vorwiegend auf der wirtschaftlichen Öffnung und Integration, der Bevölkerungsstruktur, dem Arbeitskräfteangebot und dem Kostenniveau.³⁸

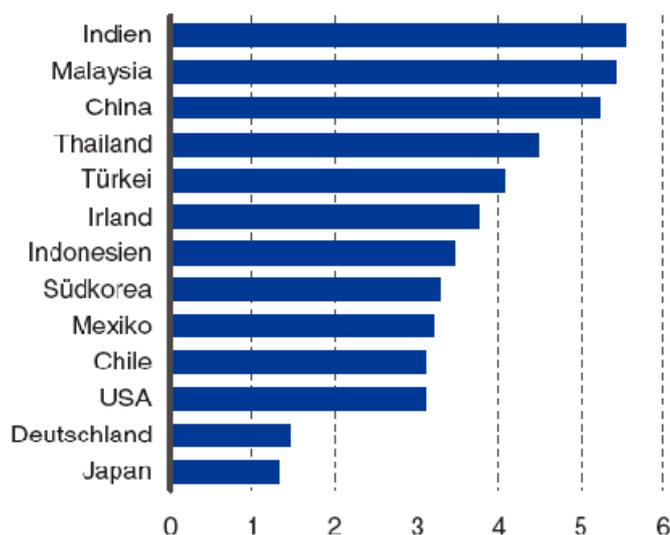


Abbildung 3: Durchschnittliche jährliche BIP-Wachstumsraten in Prozent (2006-2020);
Quelle: Dyck (2007), S. 18.

Indien, als elftgrößte Volkswirtschaft, erreicht nach Daten von GERMANY TRADE & INVEST bislang nur 25 Prozent des japanischen BIP, 28 Prozent des chinesischen BIP, 33 Prozent des deutschen BIP sowie etwa 42 Prozent des BIP von Frankreich.³⁹ Dies zeigt, dass der indische Markt noch in der Entwicklung begriffen ist. Von GOLDMANN-SACHS wird jedoch prognostiziert, dass Indien mit einem jährlichen Wirtschaftswachstum von circa 6 Prozent bis 2020 die drittgrößte Wirtschaftsmacht nach den USA und China sein wird, also bis dahin das BIP von Deutschland, Frankreich und Japan überstiegen haben wird.⁴⁰

Die dynamische Entwicklung Indiens erfolgt in fast allen Sektoren. So konnte im Geschäftsjahr 2006/07 nach Daten der WORLDBANK im Industriesektor ein Wachstum von 10,6 Prozent

³⁷ Vgl. Dyck (2007), S. 18.

³⁸ Vgl. Heinich (2005), S. 40; Sürken/ Wamser (2005), S. 27f.

³⁹ Bezogen wird sich auf Zahlen des Geschäftsjahres 2008/09. BIP in Milliarden US-Dollar: Indien 1.210, China 4.329, Deutschland 3.666, Japan 4.924, Frankreich 2.855; Vgl. Germany Trade & Invest (2009a), (2009b) (2009c), (2009d) und (2009e).

⁴⁰ Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 10f.

verzeichnet werden. Der BIP-Anteil des Industriesektors betrug somit 27,9 Prozent. Im Dienstleistungssektor betrug das Wachstum 11,2 Prozent und der BIP-Anteil belief sich auf 54,6 Prozent - zum Vergleich: in 1960 betrug er nur 29 Prozent. Eine Ausnahme bildet der Landwirtschaftssektor. Der BIP-Anteil ist von 52 Prozent in 1960 auf 17,5 Prozent in 2006/07 gefallen.⁴¹ Jedoch sind nach KAUFMANN ET AL. mehr als zwei Drittel der Bevölkerung weiterhin dort beschäftigt. Der Landwirtschaftssektor ist aufgrund fehlender künstlicher Bewässerung in starkem Maße abhängig vom Monsun, der somit Einkommen und Konsum von zwei Drittel der Bevölkerung bestimmt. Bzgl. des Wirtschaftswachstums kommt es somit zu Ungewissheit und Schwankungen von 2 bis 3 Prozent.⁴²

In Indien lässt sich aber entsprechend des MCKINSEY GLOBAL INSTITUTES ein Wandel von einer Agrar- zur Dienstleistungsnation beobachten. Eigentümlich ist, dass Indien bis vor kurzem nicht den klassischen Weg ging, sondern die Industrialisierung weitgehend übersprang.⁴³ Sowohl die Analysten der DEUTSCHE BANK RESEARCH als auch die des MCKINSEY GLOBAL INSTITUTES begründen die bislang vergleichsweise dürftige Entwicklung des industriellen Sektors mit der hohen Nachfrage nach Dienstleistungsexporten (insbesondere IT und Kommunikation), der mangelhaften Infrastruktur, der noch immer vorherrschenden starken Regulierung im Industriesektor und der unzureichenden Ausbildung der Landbevölkerung für alternative Tätigkeiten in der Produktion. Im Zuge einer weiteren Liberalisierung und einer verbesserten Ausbildung der Landbevölkerung dürften jedoch künftig vermehrt Mitglieder der Landbevölkerung produktivere Tätigkeiten in der Industrie annehmen. Auch angesichts der aktuellen bzw. geplanten Investitionen in Infrastruktur und Industrie sowie der steigenden Kaufkraft gehen die Analysten von einer Stärkung des Industriesektors aus. So wuchsen die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in den letzten Jahren schneller als die Wirtschaft. In Indien entsteht also eine industrielle Basis.⁴⁴

Ein erhebliches Wachstumspotential ist nach ALEX/ KNIPP/ RODEWALD in etlichen Branchen zu verzeichnen. Die höchsten Wachstumsraten werden in der Maschinenbau- und Automobilindustrie erwartet, hohe Raten in der Softwarebranche, dem Einzelhandel, dem Versicherungswesen sowie der Lebensmittelverarbeitung.⁴⁵

⁴¹ Vgl. Worldbank (2007).

⁴² Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 12.

⁴³ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 24.

⁴⁴ Vgl. Lanzeni/ Trinh (2005), S. 8f. ; McKinsey Global Institute (2007), S. 25 ; Löwik/ Just (2008), S. 5.

⁴⁵ Vgl. Alex/ Knipp/ Rodewald (2006), S. 23.

Indiens Potential - auch was die Höhe ausländischer Direktinvestitionen betrifft - ist nach Erkenntnissen der GERMANY TRADE & INVEST bei weitem noch nicht ausgeschöpft. So ist zwar eine positive Entwicklung ausländischer Direktinvestitionen zu beobachten, denn allein von 2005/06 bis 2007/08 nahmen die ausländischen Direktinvestitionen in Indien um 343 Prozent zu, so dass die Nettozuflüsse im Geschäftsjahr 2007/08 24,6 Milliarden US-Dollar betragen. Trotzdem ist der Zufluss ausländischer Direktinvestitionen in Indien noch immer vergleichsweise niedrig. Dementsprechend betragen zum Beispiel 2007/08 die ausländischen Direktinvestitionen in Indien nur 32,86 Prozent dessen, was zeitgleich in China investiert wurde.⁴⁶ Für das Geschäftsjahr 2008/09 wurden von der indischen Regierung ursprünglich ausländische Direktinvestitionen in Höhe von 35 Milliarden US-Dollar anvisiert. Im Zuge des weltweiten Abschwungs wird dieses Ziel jedoch kaum noch realistisch sein, so dass die indische Regierung mittlerweile nur noch mit rund 30 Milliarden US-Dollar rechnet.⁴⁷ Aufgrund einer relativ geringen Abhängigkeit von Exportgeschäft und ausländischen Direktinvestitionen wurde Indien bislang allerdings weniger negativ von der weltweiten Finanzkrise getroffen als zum Beispiel China. 2005 wurde Indiens Wirtschaftswachstum zu 62 Prozent von den steigenden Konsumausgaben getragen. In China hingegen hat der private Konsum einen viel geringeren Anteil - der Konsumentenmarkt ist dort also weniger stark als in Indien.⁴⁸ Trotzdem sollen nach Angabe der Exportindustrie über 10 Millionen Arbeitsplätze gefährdet sein. Die indische Regierung verabschiedete daher kürzlich zwei Konjunkturpakete. Diese beinhalteten Steuererleichterungen für Exportunternehmen, zusätzliche Infrastrukturprojekte sowie Kapital für die staatlichen Banken. Darüber hinaus wurde der Leitzins durch die indische Zentralbank von 6,5 Prozent auf 5,5 Prozent gesenkt.⁴⁹

Die Prognose der künftigen Zuflüsse ausländischer Direktinvestitionen ist positiv, da Indien laut ALEX/ KNIPP/ RODEWALD zahlreiche Standortvorteile aufweisen kann und die Tätigkeiten ausländischer Unternehmen in Indien zunehmen.⁵⁰ Indien zählt laut Ergebnissen des FDI CONFIDENCE INDEX der Unternehmensberatung A.T. KEARNEY seit einigen Jahren zu den attraktivsten Investitionsstandorten. Befragt wurden 1000 Vorstände und Top-Manager internationaler Großunternehmen. So konnte Indien im Jahr 2007 wiederholt die USA hinter sich

⁴⁶ Vgl. Germany Trade & Invest (2009a), S. 3 und (2009b), S. 3.

⁴⁷ Vgl. Grosse-Halbuer (2009a), S. 34.

⁴⁸ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 27f.

⁴⁹ Vgl. Grosse-Halbuer (2009a), S. 34.

⁵⁰ Vgl. Alex/ Knipp/ Rodewald (2006), S. 123.

lassen und (hinter China) den zweiten Platz einnehmen.⁵¹ Indien wird China in der Investorenbeliebtheit wohl aber erst mittel- bis langfristig überholen können. Denn obwohl die indische Regierung bei dem Versuch, ausländische Investoren zu weiteren Investitionen zu motivieren, die Rahmenbedingungen schon weitreichend verbessert hat, sind nach Meinung von ALEX/KNIPP/RODEWALD kurzfristig noch etliche Hemmnisse wie unzureichende Infrastruktur, Bildungs- und Gesundheitseinrichtungen vorhanden. Für eine zukünftig noch positivere wirtschaftliche Entwicklung sind daher weitere, konsequente Reformen, eine Liberalisierung des Marktes und Investitionen insbesondere in den Infrastrukturaufbau notwendig.⁵²

2.2 Entwicklung einer neuen Konsumentengruppe

Mit dem kontinuierlichen Wirtschaftswachstum in den letzten Jahren ging eine Steigerung des Wohlstands der Bevölkerung - also der verfügbaren Einkommen - einher. So stiegen diese von 1985 bis 2005 um 5,9 Prozent p.a. absolut und um 3,6 Prozent p.a. durchschnittlich pro Haushalt. Letzteres betrug demnach im Jahr 2005 2.437 US-Dollar.⁵³ Zahlreiche Prognosen besagen, dass sich dieser Trend in den nächsten Jahren fortsetzen und sich dadurch das durchschnittlich verfügbare Einkommen bis 2020 verdoppeln bis verdreifachen wird. Indien kann demnach auf den Stand von asiatischen Ländern mit mittlerem Einkommen wie zum Beispiel Thailand gelangen.⁵⁴ Dafür ist allerdings neben einem florierenden Dienstleistungssektor, der hochqualifizierten Arbeitnehmern gut bezahlte Jobs bietet, eine weitere Liberalisierung des Industriesektors von Nöten. Dadurch könnten zusätzliche Arbeitsplätze im mittleren und unteren Bereich geschaffen werden, die gerade Geringqualifizierten die Möglichkeit einer Einkommensverbesserung eröffnen würden.⁵⁵

Nach PRAHALAD kann die Einkommensverteilung in Schwellen- und Entwicklungsländern graphisch am deutlichsten anhand der Form einer Pyramide dargestellt werden. Die Reichen bilden die Spitze der Pyramide, die Mittelschicht stellt den Rumpf dar, die Vielzahl der in extremer Armut lebenden Menschen repräsentiert den breiten Sockel.⁵⁶ Auch in Indien stellt sich

⁵¹ Vgl. A.T. Kearney (2007), S. 2.

⁵² Vgl. Alex/ Knipp/ Rodewald (2006), S. 123ff.

⁵³ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 29.

⁵⁴ Vgl. Lanzeni (2005), S. 10; McKinsey Global Institute (2007), S. 29.

⁵⁵ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 64-67.

⁵⁶ Vgl. Prahalad (2006), S.22 f.

die Einkommensverteilung als Pyramide dar (siehe Abbildung 4). Jedoch hat das konstant hohe Wirtschaftswachstum zur Bildung einer zunehmend konsumfreudigen unteren Mittelschicht und einer leichten Verschiebung der Verteilung geführt.

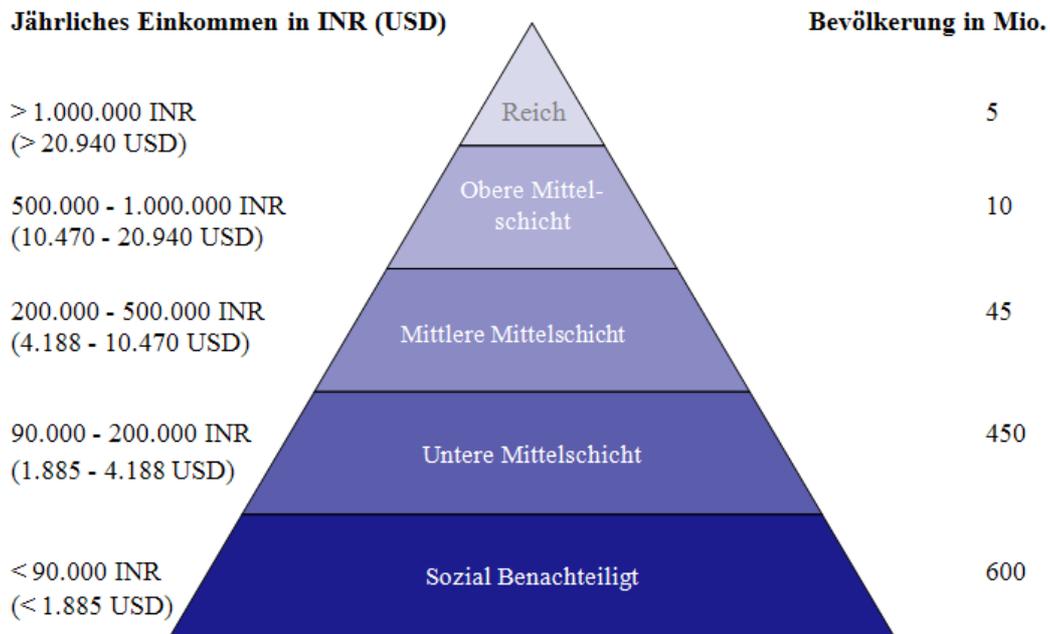


Abbildung 4: Die ökonomische Pyramide Indiens (2005); Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McKinsey Global Institute (2007), S. 42ff.

Gemäß der Definition des indischen NCAER gehört zur unteren Mittelschicht, wer zwischen 90.000 und 200.000 INR (1.885 bis 4.188 US-Dollar) im Jahr verdient.⁵⁷ Auf Basis dieser Bemessungsgrundlage zählen circa 40 Prozent der indischen Bevölkerung zur unteren Mittelschicht - also etwa 450 Millionen Menschen. Weitere 600 Millionen Inder gelten mit einem jährlichen Einkommen von unter 90.000 INR als arm. Letztere Einkommensgruppe wird allerdings in den kommenden Jahren angesichts der steigenden Einkommen erheblich an Umfang verlieren, so dass die untere Mittelschicht kurzfristig die größte Einkommensgruppe Indiens werden wird.⁵⁸ Die restlichen - höheren - Einkommensgruppen können an dieser Stelle aufgrund ihres vergleichsweise geringen Umfangs vernachlässigt werden. Denn laut BONSTEIN versprechen „das ganz große Geschäft (...) eben nicht die wenigen Superreichen, sondern die Masse jener Menschen, deren ökonomischer Aufstieg gerade erst begonnen hat.“⁵⁹

⁵⁷ Vgl. NCAER (2005), S. 7.

⁵⁸ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 45ff; NCAER (2005), S. 7.

⁵⁹ Bonstein (2008), S. 68.

Durch die steigenden Einkommen wandeln sich die Bedürfnisse der Menschen.⁶⁰ Diese Veränderung der Konsumgewohnheiten folgt dem ENGELSCHEN GESETZ, das besagt, dass die Ausgaben für Lebensmittel mit steigendem Einkommen sinken und die Ausgaben für alle anderen Produkte oder Dienstleistungen steigen.⁶¹ In Indien lässt sich diese Tendenz sehr anschaulich anhand der Entwicklung der Ausgaben für Lebensmittel bzw. Transport im Zeitraum zwischen 1995 und 2025 erkennen - dargestellt ist dies in folgender Tabelle 1:

Tabelle 1: Anteil am realen Konsum der Haushalte in Indien (1995, 2005 und 2025p);
Quelle: In Anlehnung an McKinsey Global Institute (2007), S. 95.

	1995	2005	2025p
Lebensmittel	56%	42%	25%
Transport	11%	17%	20%

Musste vormals ein Großteil des Einkommens für die Befriedigung von Grundbedürfnissen - also hauptsächlich der Ernährung - verwendet werden, so bleibt heute aufgrund des Einkommenszuwachses mehr Geld für nicht-lebensnotwendigen Konsum übrig. Mit zunehmendem Wohlstand der Bevölkerung steigt folglich das Verlangen nach Konsumgütern, wie Lifestyle-Produkten, Informationstechnologien und Automobilen.⁶²

2.3 Chancen für Unternehmertum

Für Unternehmen ergibt sich die Chance, einen Bevölkerungsteil zu bedienen, der bisher als Zielgruppe übersehen wurde.⁶³ Denn sowohl viele ausländische Manager, als auch etliche indische Unternehmer, Politiker und NGOs vertreten nach PRAHALAD - bewusst oder unbewusst - die Meinung, für die Bedienung der unteren Einkommensschichten wären Staat und NGOs

⁶⁰ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 93.

⁶¹ Vgl. Engel (1857), S. 153ff.

⁶² Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 96ff.

⁶³ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 103f.

verantwortlich. Daher zielen Unternehmen bislang hauptsächlich auf den oberen Teil der Einkommenspyramide ab.⁶⁴

Die Kombination von steigendem Einkommen, unbefriedigten Bedürfnissen und geringer Wettbewerbsintensität lässt auf eine Vielzahl nahezu unerschlossener Marktsegmente schließen. Denn anders als auf den meisten Märkten der Triade sind hier die Märkte noch nicht gesättigt und die Marktanteile noch nicht verteilt.⁶⁵ Für Unternehmen bestehen somit nach Ansicht von HAMMOND/ PRAHALAD attraktive, neue Absatzchancen mit Aussicht auf nachhaltiges, zusätzliches Wachstum. Da die Entwicklung der Märkte erst am Anfang steht und die Nachfrage nach günstigen, qualitativ hochwertigen Produkten enorm hoch ist, kann das Wachstum sehr schnell voranschreiten.⁶⁶

Im internationalen Vergleich kann die Kaufkraft eines einzelnen, zur unteren Mittelschicht gehörigen Inders gegenüber der Kaufkraft eines in einem Industriestaat ansässigen Konsumenten natürlich nicht bestehen. Jedoch verfügen die finanziell weniger gut situierten Menschen schon aufgrund ihrer bloßen Anzahl von 450 Millionen sowie der günstigen Wachstumsprognosen über ein erhebliches Kaufpotential.⁶⁷ Experten der BOSTON CONSULTING GROUP zufolge sind „*die Konsumenten von morgen*“⁶⁸ in den unteren Einkommensschichten vorzufinden. Darüber hinaus bietet sich den Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kunden beim wirtschaftlichen Aufstieg zu begleiten.⁶⁹ PRAHALAD geht davon aus, dass sich mittelfristig auch ein Absatzpotential für weiterentwickelte - das heißt teurere - Lösungen eröffnen wird.⁷⁰ Unternehmen können ihre Marke jetzt schon bekanntmachen, so dass die Konsumenten später andere Produkte derselben Marke nachfragen. Noch unbesetzte Produktkategorien lassen sich so mit dem eigenen Markennamen besetzen und Wettbewerbsvorteile für die Zukunft bilden.⁷¹ Außerdem können sich neue Marktsegmente als Brutstätte von technologischen und kommerziellen Experimenten herausstellen. Unternehmen werden durch die schwierigen Gegebenheiten motiviert, nach unkonventionellen Lösungen zu suchen. Daraus können Wettbewerbsvorteile entstehen, von denen das Unternehmen langfristig am Markt profitieren kann. Die auf

⁶⁴ Vgl. Prahalad (2002), S. 8.

⁶⁵ Vgl. Prahalad (2006), S. 30.

⁶⁶ Vgl. Hammond/ Prahalad (2002), S. 51.

⁶⁷ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 57.

⁶⁸ BCG (2007), S. 9.

⁶⁹ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 103f.

⁷⁰ Vgl. Prahalad (2006), S. 150.

⁷¹ Vgl. Hammond/ Prahalad (2002), S. 48; Müller (2007a).

diesem Wege entwickelten Lösungen können sich darüber hinaus auch als interessant für westliche Märkte herausstellen. Die Unternehmen können demnach die Schwierigkeiten durch Innovationen in Wettbewerbsvorteile für sich selbst verwandeln.⁷²

Nach Jahrzehnten der Stagnation im Zuge der wirtschaftlichen Abschottung durch die Regierung ist Indien in weniger als 20 Jahren ein fulminanter Aufstieg gelungen. Insbesondere hat sich eine untere Mittelschicht herausgebildet. 450 Millionen Inder haben nun die Hoffnung auf eine bessere Zukunft und entwickeln Bedürfnisse nach günstigen Konsumgütern.⁷³ Indien befindet sich folglich in einem ökonomischen und gesellschaftlichen Wandel, der neue Rahmenbedingungen für Unternehmen, Märkte und Wettbewerbsprozesse entstehen lässt.

Das Gedankengut der österreichischen Schule der Nationalökonomie, insbesondere der drei Vertreter SCHUMPETER, MISES und HAYEK, bietet in diesem Rahmen die Möglichkeit, die unternehmerische sowie strategische (Neu-)Positionierung von Unternehmen wie Tata Motors theoretisch zu verankern und zu diskutieren. Ergänzt werden die drei genannten Nationalökonomien durch die modernen Ökonomen DRUCKER, PORTER und PRAHALAD, welche bei der Entwicklung ihrer Managementkonzepte wichtige Impulse von ihren historischen „Kollegen“ bekommen haben. DRUCKER zum Beispiel kam bereits während seiner Kindheit in Österreich mit der Lehre SCHUMPETERS in Berührung, da dieser ein Freund seines Vaters und häufig im Hause Drucker zu Gast war. So sind seine Konzepte auch geprägt von Unternehmertum und Innovation.⁷⁴ Obwohl die Überlegungen von SCHUMPETER, MISES und HAYEK schon so alt sind, stellen sie die einzige Denkschule dar, die tatsächlich hilft, die derzeitigen Geschehnisse zu diskutieren.

Die dargestellte dynamische Entwicklung Indiens entspricht der Sichtweise von SCHUMPETER, MISES und HAYEK, die - anders als in der Marktgleichgewichtstheorie der Neoklassik angenommen - eine dynamische, sich entwickelnde Wirtschaft beschreiben, welche stetigen Veränderungen unterliegt.⁷⁵ Die damit implizierte Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen führt laut MISES zu einem spekulativen Charakter der Unternehmenstätigkeiten.⁷⁶ Dies gilt auch für die wirtschaftliche Zukunft Indiens, welche gerade in Zeiten der weltweiten Finanz-

⁷² Vgl. Hammond/ Prahalad (2002), S. 54; Prahalad/ Hart (2002), S. 8.

⁷³ Vgl. Grosse-Halbuer (2009), S. 116.

⁷⁴ Vgl. Moss Kanter (2009), S. 24.

⁷⁵ Vgl. Schumpeter (1993/1911), S. 92f; Mises (1940), S. 239; Hayek (1952), S. 125.

⁷⁶ Vgl. Mises (1940), S. 265 ; Meyer (1998), S. 72f.

krise als nur bedingt voraussehbar erscheint. Diese Ungewissheit bringt jedoch gewinnträchtige Gelegenheiten mit sich, welche nach KIRZNER nur die findigen Unternehmer zu nutzen wissen.⁷⁷ Auch HAYEK spricht von Gelegenheiten. Der Wettbewerb wird von ihm als ein Entdeckungsverfahren bezeichnet, in dem Unternehmer als Kundschafter „auf der ständigen Suche nach unausgenützten Gelegenheiten sind“.⁷⁸ Die Identifizierung der Gelegenheiten bezeichnet HAYEK als schwierig.⁷⁹ Im Strategieverständnis von DRUCKER entspricht die Fähigkeit die Gelegenheiten zu erkennen und auszunutzen, der Definition eines wahren Unternehmers.⁸⁰ SCHUMPETER unterscheidet zwischen Wirten, wie von ihm der heutige Manager im Jahr 1911 bezeichnet wurde, und Unternehmern. Der Unternehmertypus, welcher durch ein höheres Maß an Intelligenz, Phantasie und Mut neue Kombinationen wahrzunehmen und durchzusetzen vermag, bezeichnet SCHUMPETER dabei als Minorität von Menschen.⁸¹ MISES vertritt einen ähnlichen Standpunkt: Seiner Meinung nach verfügt nicht jeder Wirt über die nötigen Eigenschaften, um auch ein Unternehmer zu sein.⁸² Diesen Titel trägt nur, wer „es sich zur besonderen Aufgabe (...) [macht, Anm. d. Verf.], aus den Veränderungen der Marktlage zu profitieren.“⁸³ Selbst wenn Wirte Entwicklungen erkennen, erfordert es eine spezielle Eignung, aus einem Wandel unternehmerischen Nutzen zu ziehen. Es setzt voraus, sich schneller und besser den neuen Rahmenbedingungen anzupassen als die Konkurrenz. Unternehmensgewinne sind folglich denen vorbehalten, die die zukünftige Marktsituation zutreffender beurteilen und auf dieser Basis handeln.⁸⁴ Angetrieben von einem ausgeprägten Streben nach Unternehmensgewinnen lassen sich diese nach Auffassung von MISES einzig durch einen hohen Grad an Wagemut und Weitblick erreichen.⁸⁵ Der Begriff des Wagemuts ist dabei als Bereitschaft des Unternehmers zu verstehen, Risiken für sein Geschäft einzugehen. Auch beziehungsweise gerade wenn andere davor zurückweichen. Wagemut ist dennoch nicht gleichzusetzen mit unüberlegtem Handeln. Dies lässt sich auf den Weitblick des Unternehmers zurückführen, welcher mit dem Wagemut einhergeht. Er schreitet voran, während andere lediglich folgen und ihn imitieren. Sein Engagement und seine Innovationskraft setzen die Markt-

⁷⁷ Vgl. Kirzner (1988), S. 19.

⁷⁸ Hayek (1968), S. 14.

⁷⁹ Vgl. Hayek (1968), S. 11.

⁸⁰ Vgl. Drucker (1985), S.27f.

⁸¹ Vgl. Schumpeter (1993/1911), S. 119ff.

⁸² Vgl. Mises (1940), S.248.

⁸³ Mises (1940), S.248.

⁸⁴ Vgl. Mises (1940), S.249.

⁸⁵ Vgl. Mises (1940), S.248.

geschehnisse in Gang und gewährleisten deren Fortbestehen.⁸⁶ MISES bezeichnet ihn deshalb als „*unternehmenderen Unternehmer*“.⁸⁷

Die späte Identifizierung der unteren Mittelschicht als rentables Zielsegment durch westliche Automobilhersteller und die bislang erfolglosen Versuche zur Nachahmung des Tata Nano⁸⁸ demonstrieren die von SCHUMPETER, MISES und HAYEK getätigten Aussagen. Ratan Tata beurteilte die zukünftige Marktlage gleich zweimal besser als die Konkurrenz und entdeckte in Folge dessen gewinnträchtige, unausgenützte Gelegenheiten bzw. neue Kombinationsmöglichkeiten: Erstens durch die Identifizierung des Zielsegments der unteren Mittelschicht, zweitens durch das Erkennen der Möglichkeiten eines Exports in andere Schwellen- und Entwicklungsländer bzw. Industriestaaten.⁸⁹ Während die anderen Anbieter nun höchstens zu folgen vermögen, schreitet Ratan Tata als unternehmenderer Unternehmer weit voran. Damit erfüllt er den Anspruch, welchen er bereits 2006 in seinem Grußwort an sein Unternehmen stellte: „*Wir müssen stetig wagemutig in unseren Aktionen sein. Wir müssen stetig führen - wir dürfen niemals folgen.*“⁹⁰ Mit dem Nano ist er nun im Stande, die Massen zu mobilisieren und damit Indiens Straßenbild sowie die Regeln zur Herstellung von Kleinwagen zu revolutionieren.⁹¹ Demnach beeinflusst er die Wirtschaft nicht nur, er steuert sie. Besonders in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit würde das Marktgeschehen ohne Führer wie ihn zum Erliegen kommen.

In seinem Verhalten unterscheidet sich Ratan Tata deutlich von dem seiner Wettbewerber. Diese betrachteten das Zielsegment als wenig rentabel und attraktiv. Daher stuften sie den Nano als immenses unternehmerisches Risiko ein. Die ACMA, mit welcher Ratan Tata ein Joint Venture zur Entwicklung des Nano eingehen wollte, lehnte eine Zusammenarbeit wegen mangelnder Erfolgsaussichten ab. Ratan Tata aber sah das Potential des Zielsegments und hielt trotz wiederkehrender Schwierigkeiten an der Verwirklichung der Innovation „Nano“ fest.⁹² Damit stellte er sowohl seinen Wagemut als auch seinen Weitblick unter Beweis.

Als wagemutig zu bezeichnen ist Ratan Tata vor allem wegen seiner Definition der unteren Mittelschicht als neues Zielsegment. Denn diese lebt - trotz steigender Kaufkraft - immer noch

⁸⁶ Vgl. Mises (1940), S. 249 und 270.

⁸⁷ Mises (1940), S.248.

⁸⁸ Siehe hierzu Kapitel 3.2.4

⁸⁹ Vgl. Otterbach (2008).

⁹⁰ Sadeghi (2007), S. 36.

⁹¹ Vgl. Tata Motors (2008a).

⁹² Vgl. Tata Motors (2008a) und (2009b).

in ärmlichen Verhältnissen. Und obwohl auch die Mitglieder der unteren Mittelschicht den Wunsch nach einem eigenen Auto verspüren, gibt es keine Garantie, dass sie den Nano auch tatsächlich kaufen werden.⁹³ Darüber hinaus stellte die Entwicklung des Nano zu dem von Ratan Tata festgesetzten Preis von 100.000 INR (2.094 US-Dollar) eine Herausforderung dar. So drohte das Projekt unter anderem aufgrund steigender Preise für Rohstoffe zu scheitern.⁹⁴ Ratan Tata nahm also scheinbar enorme unternehmerische Risiken in Kauf.

Bei genauerer Betrachtung basiert sein wagemutiges Denken und Handeln jedoch auf einer weiteren Eigenschaft eines unternehmenderen Unternehmers nach MISES: dem Weitblick. „*We have to take some risks so that we can have a much larger scale of consumption of that product in India or elsewhere*”⁹⁵, begründete Ratan Tata sein Vorgehen in einem Interview. Er war sich der Chancen, die der Nano seinem Unternehmen bietet, bewusst. Das Billigauto tangiert nicht nur den höherpreisigen Motorrad- und Rollermarkt, sondern schafft eine äußerst rentable Nische, welche bis dahin nicht bedient worden war. Für den indischen Entrepreneur kristallisierte sich in Folge dessen die Entstehung eines neuen Marktsegments heraus - das sogenannte Billig(st)autosegment.⁹⁶ Außerdem bedachte Ratan Tata die Mitglieder ähnlicher Einkommensschichten in anderen Schwellen- und Entwicklungsländern. Ein Export des Nano dorthin dürfte hohe Erfolgsaussichten versprechen. Darüber hinaus ist ein Export einer technisch erweiterten Version des Nano in Industriestaaten geplant. Denn auch in Ländern wie Deutschland existieren Bevölkerungsgruppen, welche ein derartiges Auto nachfragen würden.⁹⁷ Für den Nano bestehen daher auch über die Landesgrenzen Indiens hinaus große Absatzchancen. Ratan Tatas Verhalten entspricht ferner einer effektiven Unternehmensführung nach DRUCKER. Im Zentrum der Strategie steht es, die richtigen Dinge zu tun. Das Ziel besteht darin, Innovationen zu tätigen. Dies umfasst, Chancen statt Risiken in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen.⁹⁸ DRUCKER formuliert diesen Anspruch wie folgt: Unternehmer müssen *“the resources and the efforts (...) toward opportunities for economically significant results“* lenken.⁹⁹ Dies wird von Managern jedoch häufig mit dem Grundsatz der Effizienz verwechselt. Jener Grundsatz zwingt Unternehmen, sich bereits vorhandenen Innovationen anzupassen, ohne zu deren eigentlicher Entstehung beigetragen zu haben. Demgemäß wird der Leit-

⁹³ Siehe hierzu Kapitel 2.2

⁹⁴ Vgl. Tata Motors (2007) und (2008a).

⁹⁵ Tata Motors (2006).

⁹⁶ Tata Motors (2008a).

⁹⁷ Vgl. Lamparter/ Petersen (2008); Tata Motors (2009).

⁹⁸ Vgl. Drucker (1963), S. 54, vgl. Drucker (2004), S. 33.

⁹⁹ Drucker (1963), S. 54.

satz, die Dinge richtig zu tun, verfolgt.¹⁰⁰ Ein solches Vorgehen ist seit der Vorstellung des Nano auch im Billigautosegment zu beobachten. Mehrere Hersteller arbeiten an einem Konkurrenzprodukt.¹⁰¹ Das heißt, dass sie keine eigenen Innovationen vorantreiben, sondern sich der von Tata veränderten Marktsituation lediglich möglichst effizient anzupassen versuchen. Dabei kann es für sie zu immensen Wettbewerbsnachteilen führen, dass sie nicht selbst die entscheidende Vorreiterposition einnahmen.

Einen wesentlichen Grund für die ursprüngliche Entscheidung der anderen Automobilhersteller gegen ein Engagement auf dem Zielmarkt der Billigautos dürften veraltete Annahmen über den indischen Markt darstellen. Die Basis der zu treffenden Entscheidungen ist jedoch elementar und gerade in dynamischen Schwellenländern wie Indien müssen veränderte Rahmenbedingungen besondere Beachtung finden. In seinem Aufsatz „The Theory of the Business“ spricht DRUCKER eine eindringliche Warnung vor den Folgen falscher Annahmen als Ursprung unternehmerischen Handelns aus. Häufig lassen sich Manager von veralteten Vermutungen leiten, ohne dass diese mit der Realität übereinstimmen. Es stellt eine ihrer wesentlichen Funktionen dar, Vermutungen über Märkte, Kunden und Konkurrenten, Technologien sowie die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen auf deren Realitätsgehalt zu überprüfen und sich an die neu gewonnenen Perspektiven anzupassen.¹⁰² Wird dieser Schritt übergangen und den Entscheidungen veraltete Annahmen zu Grunde gelegt, bedingt dies laut DRUCKER eine „*degenerative and, indeed, life-threatening disease*“¹⁰³ des Unternehmens, in dessen Folge ein Versagen des gesamten Systems droht.

Während Tatas Wettbewerber als Basis ihrer Entscheidungen veraltete Vermutungen über das ehemalige Entwicklungsland heranzogen, legte Ratan Tata der Entwicklung des Nano den Wandel Indiens auf wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene zu Grunde. Dies zog eine Revision einiger seiner bis dahin getroffenen Annahmen nach sich. Die entscheidendste Korrektur seiner Annahmen betrifft die untere Mittelschicht als neue und aufstrebende Konsumentengruppe. Denn auch wenn die Mitglieder im internationalen Vergleich weiterhin als arm einzuordnen sind, zeigt sich für unternehmerisches Denken von Bedeutung, dass sie trotz des geringen Einkommens Geld jenseits der Grundbedürfnisse zur Verbesserung ihres Lebens-

¹⁰⁰ Vgl. Drucker (1963), S. 54.

¹⁰¹ Siehe hierzu Kapitel 3.2.4

¹⁰² Vgl. Drucker (1994), S. 95ff.

¹⁰³ Drucker (1994), S. 104.

standards ausgeben.¹⁰⁴ Außerdem stellen ihre Anzahl von 450 Millionen und die günstigen Wachstumsprognosen ein erhebliches Kaufpotential dar.¹⁰⁵ Ratan Tata nutzte diese Erkenntnisse und betrachtete die untere Mittelschicht von nun an als attraktive Zielgruppe.

Darüber hinaus unterlag Ratan Tata nicht der Schwäche einer kurzfristigen Orientierung, die DRUCKER vielen Managern zuschreibt. Denn obwohl nach Meinung DRUCKERS die Sicherung des langfristigen Erfolgs des Unternehmens Priorität vor kurzfristigen Zielen wie der Steigerung des Börsenkurses haben sollte, handeln viele Manager mit einem vorwiegend kurzfristigen Zeithorizont.¹⁰⁶ Ratan Tata aber wollte den Massen ihr Recht auf eine sichere Fortbewegung nicht aberkennen und betitelte den Nano einmal als seinen Traum, die Situation seines Landes ein wenig zu verbessern. Ein weiteres seiner Ziele ist es, Tata Motors langfristig als den größten indischen Automobilhersteller zu positionieren.¹⁰⁷ In Folge dessen nahm er eine Herausforderung an, die viele Manager vor ihm nicht wahrnehmen wollten oder konnten.

Ratan Tatas unternehmerische und strategische Positionierung basiert auf einer innovativen Kundenorientierung. Doch dafür bedarf es weit mehr als grundlegendes unternehmerisches Wissen und Können. Die Grundvoraussetzung bildet seine Orientierung an den (veränderten) Bedürfnissen der indischen Konsumenten. Zur Befriedigung der Bedürfnisse der unteren Mittelschicht kam ausschließlich ein Auto in Frage, welches preislich weit unter den bisherigen Angeboten liegt. Das heißt, es musste billiger sein als die Angebote der Konkurrenz - eine Strategiealternative, welche MISES bereits im Jahr 1940 entwickelt hat und 1983 von PORTER weiterentwickelt wurde.¹⁰⁸ Dieses Angebot war nur durch ein neues Produkt und unkonventionelle Maßnahmen realisierbar, da eine Modifizierung bereits vorhandener Modelle dem vorgegebenen Preisrahmen nicht genügte. Diese Maßnahmen beinhalteten nicht nur eine Reduktion der Ausstattung auf ein Minimum, sondern - und das ist das Entscheidende - innovative Konzepte zur Senkung der Kosten in allen Bereichen entlang der gesamten Wertkette von Tata Motors.¹⁰⁹ Es wurde ein neues Geschäftsmodell für den Nano entwickelt. Dies entspricht der

¹⁰⁴ Vgl. Hammond/ Prahalad (2002), S.49.

¹⁰⁵ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 57.

¹⁰⁶ Vgl. Engeser (2004), S. 175.

¹⁰⁷ Vgl. Tata Motors (2008a).

¹⁰⁸ Vgl. Mises (1940), S. 277; Porter (2008), S. 72ff.

¹⁰⁹ Vgl. Tata Motors (2006).

Forderung PRAHALADS in seinem Werk „Der Reichtum der dritten Welt“ für Produkte, welche auf die finanziell schlechter Gestellten abzielen.¹¹⁰

Mit dem Nano agiert Ratan Tata sowohl als MISES`SCHER vollkommener Vollstrecker der Befehle der Nachfrager¹¹¹ als auch als SCHUMPETER`SCHER Pionierunternehmer, welcher neue Kombinationen am Markt durchsetzt.¹¹² Für sein Unternehmen kann Ratan Tata somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren. Dass dies keine Verknüpfung zweier miteinander unvereinbarer Konzepte darstellt, wie in der Literatur häufig diskutiert¹¹³, sollte schon durch DRUCKERS Formulierung der zwei zentralen und zusammenhängenden Aufgaben der Unternehmung „Marketing und Innovation“ deutlich werden. Hierbei ist unter dem Begriff des Marketings eine Ausrichtung des Unternehmens an den Bedürfnissen der Kunden zu verstehen. Innovationen dienen der Umsetzung der Kundenbedürfnisse.¹¹⁴ In noch folgenden Forschungsarbeiten wird dies weiter erörtert werden.

Noch sind in Indien alle Chancen offen. Es bestehen weiterhin unausgenützte Gelegenheiten und Raum für Unternehmertum. Ein spannender Absatzmarkt in einer neuartigen Quantität und Qualität, welcher immense Wachstums- und Gewinnchancen für Unternehmen bereithält, ist in der Entwicklung begriffen. Unternehmen sollten nach Ansicht von HAMMOND/ PRAHALAD nicht auf optimale lokale Bedingungen warten, sondern jetzt aktiv werden. Ansonsten werden andere findige Unternehmer wie Ratan Tata von den Möglichkeiten profitieren.¹¹⁵

¹¹⁰ Vgl. Prahalad (2006), S. 70.

¹¹¹ Siehe hierzu Mises (1940), S.258f. und 271.

¹¹² Siehe hierzu Schumpeter (1911/1993), S. 100f; Meyer (1998), S. 72.

¹¹³ Siehe hierzu exemplarisch Hébert/ Link (1982), S. 92ff.

¹¹⁴ Vgl. Drucker (2008), S. 37ff.

¹¹⁵ Vgl. Hammond/ Prahalad (2004), S. 37.

3 Indisches Billigautosegment als wettbewerbsfähiges Branchensegment?

Noch befindet sich der indische Automobilmarkt auf geringem Niveau. Im Jahr 2008-09 konnten nach Daten der SOCIETY OF INDIAN AUTOMOTIVE MANUFACTURERS nur 1,55 Millionen Pkw-Verkäufe verzeichnet werden.¹¹⁶ Die Motorisierungsquote ist vergleichsweise gering. Auf die rund 1,19 Milliarde Einwohner kommen lediglich 10,5 Millionen Fahrzeuge,¹¹⁷ dies entspricht 9 Pkw pro 1.000 Einwohner (vgl. Abbildung 5). Im Vergleich dazu beträgt die Motorisierungsquote in Deutschland heute 677 Pkw pro 1.000 Einwohner.¹¹⁸ Aufgrund der geringen Motorisierungsquote hat Indiens Automobilmarkt ein beachtliches Wachstumspotential und ist bereits jetzt einer der am schnellsten wachsenden Märkte weltweit.¹¹⁹

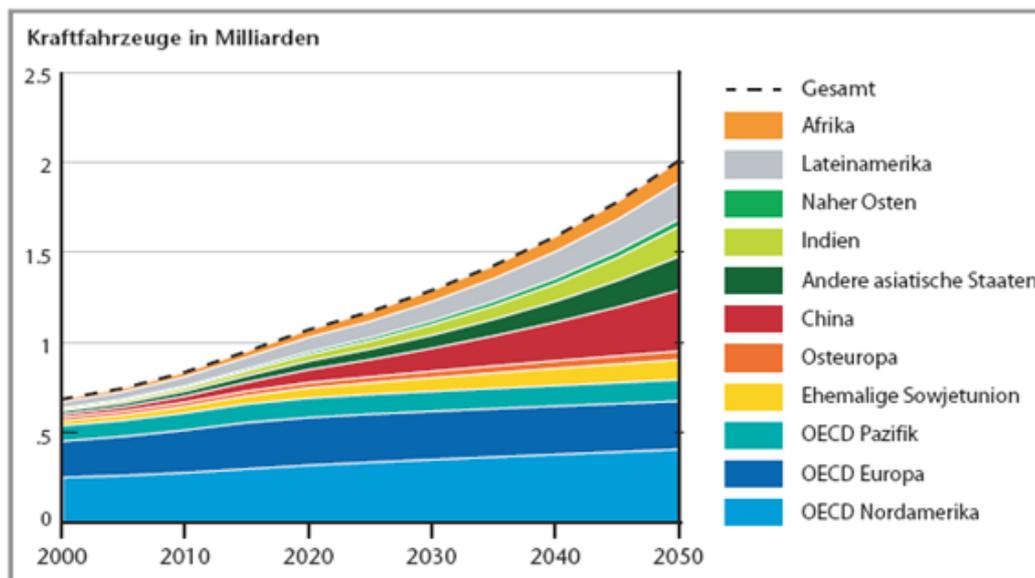


Abbildung 5: Gesamtbestand an Personenwagen nach Regionen;

Quelle: WBCSD (2004), S. 11.

Seit der Öffnung der Branche im Jahr 1993 konnte nach Daten des indischen MINISTRY OF HEAVY INDUSTRIES AND PUBLIC ENTERPRISES ein jährliches Branchenwachstum von durchschnittlich 17 Prozent verzeichnet werden.¹²⁰ Mit etwa 4,2 Prozent hat die Branche bedeuten-

¹¹⁶ Vgl. Siam (o. J.).

¹¹⁷ Vgl. Singh (2007).

¹¹⁸ Vgl. Verband der Automobilindustrie (2007), S. 88.

¹¹⁹ Vgl. Kersten et al. (2006), S. 257.

¹²⁰ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006), S. xiii.

den Anteil am Bruttoinlandsprodukt der indischen Volkswirtschaft.¹²¹ Sie wird daher von der indischen Regierung als eine der Schlüsselindustrien angesehen.¹²² Nach einer Studie von A.T. KEARNEY wird Indiens Automobilmarkt schon in naher Zukunft zu den fünf wichtigsten Automobilmärkten der Welt gehören¹²³ und die Branche in die Gruppe der Innovationsführer aufsteigen.¹²⁴

3.1 Entwicklung eines neuen Automobilssegments

HÜTTENRAUCH/ BAUM erwarten auch weiterhin zweistellige Wachstumsraten im indischen Automobilmarkt.¹²⁵ Experten von BOOZ ALLEN HAMILTON sowie MCKINSEY prognostizieren, dass bereits 2015 die 3,5 Millionen-Absatzmarke überschritten werden wird.¹²⁶ Einen wesentlichen Anteil an den steigenden Absatzzahlen dürfte die untere Mittelschicht haben. Denn nach KUNTZ können extrem hohe Absatzzahlen entstehen, wenn die Masse vom Motorrad oder Roller auf ein Automobil umsteigt.¹²⁷ Es wird davon ausgegangen, dass dies kurz- bis mittelfristig geschehen wird.¹²⁸

Die Ansprüche der unteren Mittelschicht an Automobile sind laut A.T. KEARNEY geprägt von geringer Preisbereitschaft, Basisfunktionalität und Robustheit.¹²⁹ Im Zuge dessen werden neue Arten von Fahrzeugen nötig und interessant - nämlich Billigautos.¹³⁰ Indien wird nach einer Studie von A.T. KEARNEY einen der wesentlichen Absatzmärkte für dieses Preissegment darstellen.¹³¹ Laut DUDENHÖFFER werden Billigautos als Fahrzeuge definiert, deren Ziel Kostenvorfüherschaft auf allen Wertschöpfungsstufen lautet und die weniger als 10.000 US-Dollar kosten. Entscheidend ist, dass sich das Billigautosegment ferner in drei Preisklassen einteilen lässt: das Ultra Low Cost Car-Segment von 2.000 - 5.000 US-Dollar, ein mittleres Teilssegment von 5.000 - 7.000 US-Dollar und einen oberen Teilmarkt von 7.000 - 10.000 US-

¹²¹ Vgl. PriceWaterhouseCoopers (2006), S. 21.

¹²² Vgl. Kersten et al. (2006), S. 257f.

¹²³ Vgl. A.T. Kearney (2007a), S. 1.

¹²⁴ Vgl. A.T. Kearney (2008), S. 3.

¹²⁵ Vgl. Hüttenrauch/ Baum (2008), S. 35f.

¹²⁶ Vgl. Lakshman/ Edmondson (2007).

¹²⁷ Vgl. Kuntz (2008).

¹²⁸ Vgl. Müller (o. J.).

¹²⁹ Vgl. A.T. Kearney (2006), S. 1-3 und (2007a), S. 1f.

¹³⁰ Vgl. Dudenhöffer (2008b), S. 32.

¹³¹ Vgl. A.T. Kearney (2007a), S. 1.

Dollar.¹³² Modelle, die in erstgenanntes Segment fallen, sollen hier der Einfachheit halber als Billigstautos bezeichnet werden. Der Tata Nano gehört mit einem Preis von umgerechnet 2.094 US-Dollar in dieses Teilsegment.

Es entwickelt sich somit ein neues Automobilsegment, welches seine Nachfrager in Indien in der ebenso neuen unteren Mittelschicht findet.¹³³ Eine genauere Analyse dieses aufstrebenden Marktes in Verbindung mit dem Automobilsegment der Zukunft - dem Billigautosegment – stellt sich also als lohnenswert dar.

3.2 Analyse der Wettbewerbsfähigkeit des indischen Billigauto-segments mit dem Diamantmodell nach Porter

Durch den zunehmenden globalen Wettbewerb gewinnt der Standort an Bedeutung. Dieser entscheidet maßgeblich über die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und aufrechtzuerhalten. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Standorte aufgrund von unterschiedlichen wirtschaftlichen Strukturen, kulturellen Bedingungen etc. maßgeblich voneinander.¹³⁴ Das entscheidende Kriterium, um Standorte zu bewerten, liegt laut PORTER in der Analyse ihrer Wettbewerbsfähigkeit begründet.¹³⁵ Es stellt sich nun die Frage, inwieweit Indien einen wettbewerbsfähigen Standort für das Billigautosegment darstellt und wie dies konkret analysiert werden kann.

Bislang gibt es keine allgemeingültige Definition, was unter Wettbewerbsfähigkeit in Bezug auf Standorte - also Nationen - zu verstehen ist.¹³⁶ Faktoren wie Wechselkursverhältnisse, Zinsen, Haushaltsdefizite, Arbeitskosten, Bodenschätze, politische Maßnahmen, Managementmethoden oder der Einfluss von Gewerkschaften werden von einigen Ökonomen als Einflussfaktoren herangezogen, von PORTER jedoch nicht als sinnvolle Kriterien betrachtet.¹³⁷ Nach seiner Ansicht entscheiden die Produktivität, also der Wert des von einer Arbeits- oder Kapitaleinheit hervorgebrachten Outputs, sowie das Produktivitätswachstum der nationalen Unternehmen

¹³² Vgl. Dudenhöffer (2008b), S. 31f.

¹³³ Vgl. A.T. Kearney (2007a), S. 1.

¹³⁴ Vgl. Porter (1990), S. 73f.

¹³⁵ Vgl. Porter (1999a), S. 169.

¹³⁶ Vgl. Porter (1999a), S. 168f.

¹³⁷ Vgl. Porter (1999a), S. 169f.

über die Wettbewerbsfähigkeit einer Nation.¹³⁸ Eine hohe und wachsende Produktivität bedingt die Fähigkeit der Unternehmen zu Innovationen und stetigen Weiterentwicklungen.¹³⁹ Innovationen antizipieren die Bedürfnisse der Konsumenten und sind die Grundlage von Wettbewerbsvorteilen.¹⁴⁰ Der Wettbewerbsvorteil kann jedoch nur erzielt und aufrechterhalten werden, wenn das Unternehmen bereit ist, sich stetig zu verändern. Da jeder Wettbewerbsvorteil imitiert werden kann, führt Stillstand früher oder später unweigerlich zu einem Verlust der Wettbewerbsposition.¹⁴¹ Veränderungen geschehen in Unternehmen jedoch nicht automatisch. Im Gegenteil, sie stoßen insbesondere in erfolgreichen Unternehmen auf starke Widerstände.¹⁴² Die schöpferische Zerstörung nach SCHUMPETER kann nur gelingen, wenn die Unternehmen bereit sind, auf etabliertes, übliches, vertrautes und bequemes zu verzichten.¹⁴³ Stetige Veränderung bedeutet nach Ansicht von PETER DRUCKER auch, dass bestehende Angebote und Strukturen regelmäßig auf ihre Verbesserungsmöglichkeiten hin analysiert werden müssen. Etliche japanische Großunternehmen praktizieren dies schon viele Jahre unter dem Schlagwort „Kaizen“, was so viel wie „ständige Verbesserung“ ausdrückt.¹⁴⁴

Daher liegt folgende Frage nahe: Warum sind Unternehmen bestimmter Branchen in bestimmten Ländern innovativer und wettbewerbsfähiger als andere? Um diese Frage zu beantworten, ist es wenig sinnvoll, die gesamte Nation - also die nationale Wirtschaft als Ganzes - zu betrachten.¹⁴⁵ Denn es kann und wird keine Nation geben, in der alle Branchen gleichermaßen stark wettbewerbsfähig sind. Häufig sind die Vorteile laut PORTER auf bestimmte Branchen oder Branchensegmente begrenzt. Daher sollte sich bei der Analyse auf diese konzentriert werden.¹⁴⁶

Unternehmen aus wettbewerbsfähigen Branchen bzw. Branchensegmenten in bestimmten Ländern sind zu stetigen Innovationen und Verbesserungen fähig, überwinden Widerstände und erzielen Wettbewerbsvorteile aufgrund eines Umfelds, welches dynamisch, anspruchsvoll und zukunftsorientiert ist.¹⁴⁷ Dieses nationale Umfeld wird geschaffen durch vier Elemente,

¹³⁸ Vgl. Porter (1999a), S. 170.

¹³⁹ Vgl. Porter (1999a), S. 170.

¹⁴⁰ Vgl. Porter (1990), S. 74.

¹⁴¹ Vgl. Porter (1990), S. 75.

¹⁴² Vgl. Porter (1990), S. 75.

¹⁴³ Vgl. Schumpeter (1911/1993), S. 101.

¹⁴⁴ Vgl. Drucker (1992), S. 97.

¹⁴⁵ Vgl. Porter (1999a), S. 171.

¹⁴⁶ Vgl. Porter (1990), S. 74 und (1999a), S. 171f.

¹⁴⁷ Vgl. Porter (1990), S. 74 und 77.

welche den von PORTER so bezeichneten „DIAMANTEN DER NATIONALEN VORTEILE“ bilden und den Erfolg der Unternehmen im internationalen Wettbewerb bedingen (siehe Abbildung 6).¹⁴⁸ Darüber hinaus hat auch ihr Zusammenspiel als System wesentlichen Einfluss.¹⁴⁹

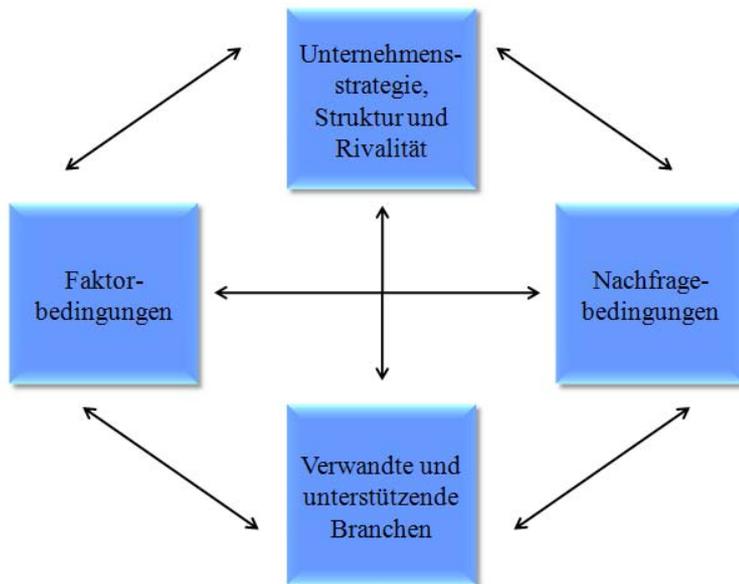


Abbildung 6: Die Elemente des Diamanten; Quelle: Porter (1991), S. 95.

Die vier Elemente bilden ein System, da sie sich gegenseitig verstärken. So führt zum Beispiel häufig eine hohe Wettbewerbsintensität zur Entwicklung starker verwandter und unterstützender Branchen. Dies hat auch zur Folge, dass in einem Land selten nur eine isolierte wettbewerbsfähige Branche zu finden ist. Vielmehr gibt es häufig mehrere wettbewerbsfähige Branchen, die geographisch in Form von Clustern konzentriert sind und miteinander in Zusammenhang stehen, das heißt vertikal oder horizontal verknüpft sind.¹⁵⁰ Die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern geht folglich auf einen hochentwickelten, funktionierenden Diamanten zurück. Das Diamantmodell von PORTER soll nachfolgend verwendet werden, um das Billigauto-segment am Standort Indien im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit zu analysieren.

¹⁴⁸ Vgl. Porter (1990), S. 77.

¹⁴⁹ Vgl. Porter (1990), S. 83.

¹⁵⁰ Vgl. Porter (1990), S. 83f.

3.2.1 Nachfragebedingungen

Die Nachfragebedingungen bilden an dieser Stelle das erste Diamantelement, da die Konsumenten in Indien die treibende Kraft des wirtschaftlichen Fortschritts darstellen. PORTER versteht die Nachfragebedingungen als einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung von besseren und innovativeren Produkten und zu einem frühen Entwicklungszeitpunkt.¹⁵¹

Derzeit hat Indien über 1,19 Milliarden Einwohner. Bei einer Wachstumsrate von 1,8 Prozent wird Indien China mittelfristig als bevölkerungsstärkstes Land überholt haben.¹⁵² IHLAU prognostiziert, dass in den Jahren 2020 bzw. 2050 rund 1,4 bzw. 1,6 Milliarden Menschen in Indien leben werden.¹⁵³ Indien verfügt also über einen riesigen und noch weiter wachsenden Absatzmarkt.

PORTER sieht die Eigenschaften des Nachfragemarktes allerdings als bedeutender an als die reine Größe.¹⁵⁴ Entscheidend ist seiner Meinung nach, dass die Nachfragestruktur Unternehmen in potentialreiche Segmente leitet. Dafür muss ein entsprechend großer Teil der aktuellen und prognostizierten inländischen Nachfrage darauf entfallen. Unternehmen beachten dieses Segment dann vermehrt, sind bereit, zum Beispiel in moderne Produktionsanlagen zu investieren, nehmen stetige Verbesserungen darin vor und bauen somit dauerhafte Wettbewerbsvorteile im Branchensegment auf.¹⁵⁵

Eine Besonderheit des indischen Automobilmarktes besteht darin, dass der Markt der Mini- und Kleinwagen eine dominierende Rolle einnimmt (vgl. Abbildung 7). Mit einem Marktanteil von 88 Prozent prägen sie die Straßenbilder Indiens. Auf das Segment der Mittelklassewagen entfallen nach Daten des VERBANDES DER AUTOMOBILINDUSTRIE nur 11 Prozent. Das Segment der Oberklasse bzw. SUV ist mit einem Marktanteil von knapp einem Prozent eher unbedeutend.¹⁵⁶

¹⁵¹ Vgl. Porter (1991), S. 109.

¹⁵² Vgl. Germany Trade & Invest (2009a), S. 1.

¹⁵³ Vgl. Ihlau (2006).

¹⁵⁴ Vgl. Porter (1991), S. 109.

¹⁵⁵ Vgl. Porter (1991), S. 110–119 und (1999a), S. 79.

¹⁵⁶ Vgl. Verband der Automobilindustrie (2007), S. 47.

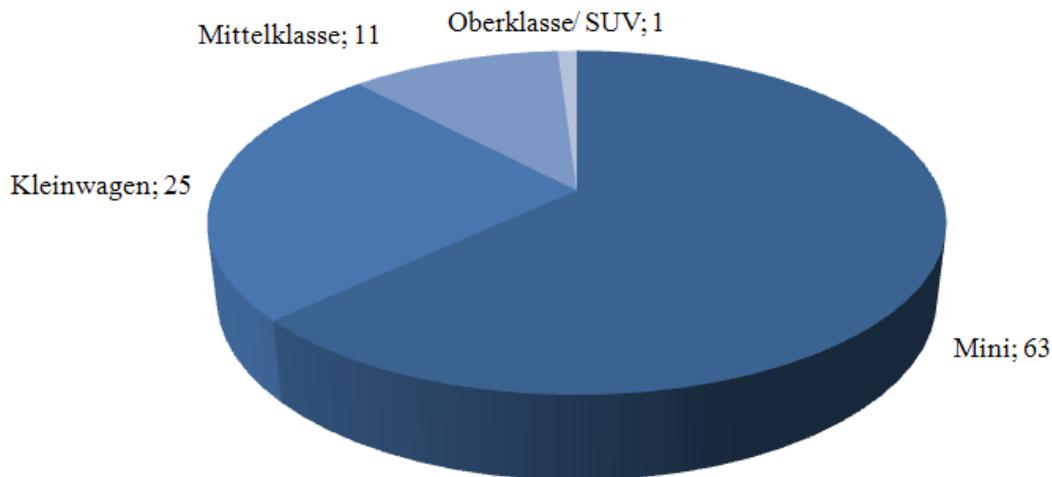


Abbildung 7: Absatz von Pkw in Indien nach Segmenten (2006, in Prozent);

Quelle: In Anlehnung an Verband der Automobilindustrie (2007), S. 47.

Die Segmentverteilung ergibt sich aus den geringen Einkommen, die dazu führen, dass der Großteil der Nachfrager sich nur Fahrzeuge aus dem Minisegment leisten kann. Und auch in Zukunft erwartet MEILER die Mehrheit des Absatzes hauptsächlich in diesem Segment.¹⁵⁷

Darüber hinaus müssen sich viele Inder, die größtenteils der unteren Mittelschicht angehören, immer noch mit motorisierten Zweirädern begnügen. Jährlich werden rund sieben Millionen Roller und Motorräder in Indien verkauft. Mit Kosten zwischen 30.000 und 70.000 INR (628 und 1.466 US-Dollar) stellen sie eine preiswerte Alternative zum bisherigen Automobilbestand dar.¹⁵⁸

Durch steigende Einkommen und preisgünstige neue Angebote kann davon ausgegangen werden, dass viele Inder, die derzeit noch auf Roller oder Motorräder angewiesen sind, kurz- bis mittelfristig auf ein Billig(st)auto umsteigen werden.¹⁵⁹ Denn im internationalen Vergleich geben die indischen Konsumenten einen überdurchschnittlich großen Teil ihres Einkommens für Transport aus - genauso wie für Bildung.¹⁶⁰ Dies zeigt, dass für die indische Bevölkerung die Forcierung des eigenen wirtschaftlichen Aufstiegs und Investitionen in die eigene Zukunft von großer Bedeutung sind. Mobilität ist wichtig, um die Armut zu überwinden und die Le-

¹⁵⁷ Vgl. Meiler (2008).

¹⁵⁸ Vgl. Forbes Asia (2007) und Müller (o. J.).

¹⁵⁹ Vgl. Müller (o. J.).

¹⁶⁰ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 95ff. und 127f.

bedingungen zu verbessern. Denn Mobilität sichert beispielsweise den Zugang zu Gesundheitsfürsorge, Bildung oder Beschäftigungsmöglichkeiten.¹⁶¹

Die Zahl der Haushalte, die sich ein Auto leisten können, wird durch Billigautos laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens CRISIL um 65 Prozent steigen.¹⁶² Bereits im Jahr 2020 könnten sich nach MAYER/ RATTEY/ PLEINES etwa 270 Millionen Inder ein Auto leisten, wenn dieses 4.000 US-Dollar kosten würde. Bei 3.000 US-Dollar würde sich die Zahl der potentiellen Neukunden auf fast 400 Millionen belaufen, bei 2.000 US-Dollar auf bis zu 530 Millionen.¹⁶³ Das Teilsegment der Billigstautos ist folglich als besonders attraktiv zu bewerten. Ein Umfeld (Größe, Wachstum und segmentspezifische Nachfrage) für Aufmerksamkeit, schnelles Handeln, Innovationen und Investitionsbereitschaft ist hier also gegeben.

Handelt es sich um anspruchsvolle und entwickelte Konsumenten, so werden diese die Unternehmen unter Druck setzen und zu Verbesserungen, Fortschritt und kreativen Lösungen anspornen. Infolgedessen können Unternehmen Wettbewerbsvorteile erringen.¹⁶⁴

Marktführer kann auf den Märkten für Billigautos nur werden, wer es schafft preiswerte, aber hoch innovative Produkte anzubieten, die konsequent auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Eine simple Reduktion der bestehenden Ausstattung auf die einfachste Standardausrüstung mache ein Auto laut DUDENHÖFFER noch nicht zu einem echten Billigauto, sondern drücke lediglich die Gewinnspanne des Unternehmens.¹⁶⁵ Folglich bedarf es neuer, innovativer Ansätze.

Um global gesehen Wettbewerbsvorteile zu generieren, müssen die inländischen Käuferbedürfnisse nach PORTER frühzeitig einer entstehenden Nachfrage anderer Länder entsprechen. Das heißt, sie antizipieren und/ oder prägen im Ausland entstehende Bedürfnisse und Trends. Steht die inländische Nachfrage isoliert, ist sie also nicht auf andere Länder übertragbar, handelt es sich nicht um einen nationalen Wettbewerbsvorteil.¹⁶⁶

In den 18 größten Schwellen- und Entwicklungsländern gibt es nach HAMMOND/ PRAHALAD insgesamt 680 Millionen Haushalte mit einem jährlichen Einkommen von weniger als 6.000

¹⁶¹ Vgl. BMZ (2003), S. 8 und 14.

¹⁶² Vgl. Alex (2008).

¹⁶³ Vgl. Mayer/ Rattey/ Pleines (2007), S. 2.

¹⁶⁴ Vgl. Porter (1990), S. 79 und (1991), S. 109ff.

¹⁶⁵ Vgl. Dudenhöffer (2008a), S. 30ff. und (2008c), S. 78f.

¹⁶⁶ Vgl. Porter (1991), S. 115–119.

US-Dollar.¹⁶⁷ Diese Konsumentengruppe ist vergleichbar mit der indischen unteren Mittelschicht und besteht folglich in erster Linie aus potentiellen Kunden des Billigautosegments. Diese sind bereit, ihr steigendes Einkommen nicht nur für Grundbedürfnisse, sondern auch zur Verbesserung ihrer Lebensqualität zu nutzen. Daher stehen sie auch neuen Techniken aufgeschlossen gegenüber.¹⁶⁸

Im Gegensatz zu den weitgehend gesättigten Märkten der Triade, in denen mehr als jeder zweite Einwohner bereits in Besitz eines Autos ist, ist die Autodichte je Einwohner in den Schwellen- und Entwicklungsländern noch sehr gering. Dudenhöffer erwartet in Folge dessen eine hohe Nachfrage nach Autos.¹⁶⁹ Insofern wird in den nächsten 10 Jahren 90 Prozent des Wachstums auf Automobilmärkten in den Schwellenländern stattfinden.¹⁷⁰ Die Märkte der Triade andererseits werden weitgehend stagnieren.¹⁷¹ Nach SCHMITT wird diese Entwicklung zu einer Verschiebung des Kräfteverhältnisses führen: die Schwellenländer werden an Bedeutung gewinnen, die Triade-Märkte dagegen verlieren.¹⁷² Ersichtlich ist dies auch an der folgenden Prognose der Neuwagenverkäufe bis zum Jahr 2020: Demgemäß werden 2020 weltweit voraussichtlich 74,6 Millionen Neuwagen verkauft werden, davon 48 Prozent in Schwellenländern - siehe auch die folgende Tabelle 2.¹⁷³

¹⁶⁷ Vgl. Hammond/ Prahalad (2004), S. 32.

¹⁶⁸ Vgl. Hammond/ Prahalad (2002), S. 49f.

¹⁶⁹ Vgl. Dudenhöffer (2008c), S. 78.

¹⁷⁰ Vgl. Dudenhöffer (2008a), S. 30.

¹⁷¹ Vgl. ddp (2008).

¹⁷² Vgl. Schmitt (2008).

¹⁷³ Vgl. Schmitt (2007).

Tabelle 2: Weltweite Pkw-Nachfrage (in Mio. Stück);

Quelle: In Anlehnung an Schmitt (2008).

	2000	2005	2007	2010p	2015p	2020p	Diff. 2020 - 2007
Triade	38,0	37,9	37,0	37,6	38,3	38,8	1,8
Schwellen- länder	10,9	16,8	20,6	24,6	29,8	35,8	15,2
Welt	48,9	54,7	57,6	62,2	68,1	74,6	17,0
Anteil Schwellen- länder	22,3%	30,6%	35,8%	39,5%	43,8%	48,0%	

DUDENHÖFFER prognostiziert, dass in den Schwellenländern im Jahr 2015 aufgrund der dortigen Einkommensstruktur 30 Prozent der Neuwagen Billigautos sein werden. Das Billigauto-segment - und dabei insbesondere das Teilsegment der Billigstautos - wird das weltweit am schnellsten wachsende Automobilsegment sein.¹⁷⁴ Wenn die Märkte der Schwellenländer gesättigt sind, so erwarten Automobilexperten wie NORBERT WITTMANN von der Beratungsgesellschaft PRTM Management Consultants, dass in Afrika eine große Nachfrage nach Billig(st)autos entstehen wird.¹⁷⁵ Der indische Markt antizipiert die künftigen Käuferbedürfnisse also sehr gut.

Als problematisch könnte in Indien die hohe Inflationsrate, ein ansteigender Ölpreis, die schlechte Infrastruktur oder der Trend der Kreditfinanzierung von Autos angesehen werden.¹⁷⁶ Doch das steigende Bruttoinlandsprodukt und der Drang der Inder nach Mobilität werden hier als größer eingeschätzt als die Gefahr eines aus genannten Gründen möglichen Nachfragekollapses. Das Element der Nachfragebedingungen schneidet abschließend betrachtet also durchweg positiv hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit ab.

¹⁷⁴ Vgl. Dudenhöffer (2008) und (2008b), S. 32.

¹⁷⁵ Vgl. Dalan (2008).

¹⁷⁶ Vgl. Pilny (2006), S. 68; Schmitt (2007).

3.2.2 Faktorbedingungen

Das zweite Element zur Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit sind die Faktorbedingungen. Sie bilden ein wesentliches Element des Diamanten und sind notwendig, um als Unternehmen innerhalb einer Branche konkurrenzfähig zu sein.¹⁷⁷ Es darf sich bei der Analyse nicht nur auf den natürlichen (ererbten) Faktorbestand beschränkt werden, wie es die ursprüngliche Handelstheorie vorsah. Heute spielen vor allem die durch Prozesse entstandenen Faktoren eine Rolle. Nach PORTER lässt sich der umfassendere Faktorbegriff in fünf Gruppen unterteilen: Humanvermögen, materielle Ressourcen, Wissensressourcen, Kapitalressourcen und Infrastruktur.¹⁷⁸

Zunächst werden die beiden Gruppen **Humanvermögen und Wissensressourcen** betrachtet: Nach China ist Indien mit über 1,19 Milliarden Menschen das bevölkerungsstärkste Land der Welt.¹⁷⁹ Vor allem aber die demografische Struktur ist eine große Stärke Indiens: 33 Prozent der Bevölkerung ist jünger als 15 Jahre und nur 5 Prozent älter als 65 Jahre. Zum Vergleich: In Deutschland sind 13,8 Prozent der Bevölkerung unter 15 Jahren und 20 Prozent über 65-jährig.¹⁸⁰ Die Gesamtlastquote Indiens, das heißt der Anteil derjenigen Mitglieder der Bevölkerung, der noch nicht bzw. nicht mehr am Arbeitsleben teilnehmen und somit abhängig und ohne Arbeitseinkommen ist, ist folglich gering. In den nächsten Jahren wird die Gesamtlastquote noch weiter fallen.¹⁸¹ Indien verfügt also über eine hohe Zahl potentieller sowie neu hinzukommender Arbeitskräfte. Deren Angebot wächst nach DELLAGO ET AL. jedes Jahr um etwa 15 Millionen Menschen.¹⁸²

Folglich gibt es in Indien ein großes Angebot an Arbeitskräften mit verschiedenen Fähig- und Fertigkeiten. Hinsichtlich der Verfügbarkeit von Facharbeitern lag Indien nach einer Studie des INSTITUTE OF MANAGEMENT DEVELOPMENT 2004 auf Platz vier der Welt.¹⁸³ Indiens Unternehmen stehen also stets eine große Menge neuer Arbeitskräfte zur Verfügung. Jedoch nicht nur die Masse, sondern insbesondere die Qualität ist entscheidend für Produktivität,

¹⁷⁷ Vgl. Porter (1990), S. 77.

¹⁷⁸ Vgl. Porter (1990), S. 77f. und (1991), S. 97–99.

¹⁷⁹ Vgl. Germany Trade & Invest (2009), S. 1.

¹⁸⁰ Vgl. Pilny (2006), S. 79, vgl. o. V. (2008e).

¹⁸¹ Vgl. Lanzani (2005), S. 3; Trinh (2007), S. 14.

¹⁸² Vgl. Dellago et al. (2006), S. 38.

¹⁸³ Vgl. Wamser (2005), S. 245.

Fortschritt und nachhaltiges Wachstum,¹⁸⁴ denn für Tätigkeiten im Billigautosegment sind neben Arbeitskräften für die Produktion auch hochqualifizierte Mitarbeiter nötig.

Betriebliche Ausbildung existiert in Indien bislang nur in vergleichsweise geringem Ausmaß und die 1.350 Ausbildungsinstitute (circa 440.000 Ausbildungsplätze) reichen nicht aus, um die Nachfrage zu befriedigen.¹⁸⁵ KAUFMANN ET AL. sehen das entscheidende Potential somit in den circa 10 Millionen Studenten an den über 500 Universitäten und 16.000 Colleges. Pro Jahr verlassen circa 3 Millionen Absolventen aller Studienrichtungen die Hochschulen.¹⁸⁶ Besonders interessant für das Billigautosegment sind die rund 400.000 Ingenieure und 300.000 Techniker, die pro Jahr ihren Abschluss machen und Fachkompetenz insbesondere für die Automobilbranche mitbringen.¹⁸⁷

Indien besitzt weltweit bedeutende Einrichtungen wie die Indian Institutes of Technology, welche auch zahlreiche Kurse mit Bezug zur Automobilindustrie anbieten.¹⁸⁸ Auch in den mathematischen und naturwissenschaftlichen Fächern verfügt Indien laut des GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS 2008-09 über eine starke Wettbewerbsposition.¹⁸⁹ Genauso gibt es jedoch auch Institute mit unterdurchschnittlich ausgestatteten Hörsälen, Institute, bei denen jeder dritte Lehrposten nicht besetzt ist, oder Institute, bei denen der Praxisbezug fehlt.¹⁹⁰ So sind viele der Absolventen in Indien nur theoretisch ausgebildet und sammeln ihre praktischen Erfahrungen bislang erst im eigentlichen Job. Für ausländische Unternehmen sind sie nach ALEX somit eher ungeeignet.¹⁹¹

Trotz allem gibt es in Indien ein großes Angebot an qualifizierten Arbeitskräften. Für das Billigautosegment besonders bedeutend sind dabei die zahlreichen Ingenieure - 2004 wies Indien das weltweit höchste Potential im Ingenieurbereich auf.¹⁹² Einen besonderen Vorteil gegenüber anderen asiatischen Staaten (unter anderem China und Südkorea) sieht WAMSER zudem in den guten Englischkenntnissen der Arbeitskräfte, was die Kommunikation mit ausländischen Investoren erheblich vereinfacht. Außerdem ist nach WAMSER das gute Angebot an Managementpersonal ein klarer Vorteil Indiens, da einheimische Manager qualifizierte Kenntnis-

¹⁸⁴ Vgl. Lanzeni/ Trinh (2005), S. 4f.

¹⁸⁵ Vgl. Alex (2008).

¹⁸⁶ Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 17.

¹⁸⁷ Vgl. Lanzeni/ Trinh (2005), S. 5.

¹⁸⁸ Vgl. Wamser (2005), S. 248f.

¹⁸⁹ Vgl. World Economic Forum (2008), S. 189.

¹⁹⁰ Vgl. Kundu (2005), S. 5; Pilny (2006), S. 76.

¹⁹¹ Vgl. Alex (2008).

¹⁹² Vgl. Wamser (2005), S. 245f.

se und Erfahrungen bzgl. des indischen Marktes und seinen Gegebenheiten mitbringen, in vielen Fällen auch über Auslandserfahrung verfügen und daher ohne weiteres in ein ausländisches Unternehmen integriert werden können.¹⁹³ In einer Studie, die ERNST & YOUNG einmal pro Jahr durchführt, erreichte Indien bei den Top-Standorten für Forschung und Entwicklung den vierten Platz - noch vor Japan und China.¹⁹⁴ Auch dies belegt die zunehmende Attraktivität Indiens. Doch gerade durch das zunehmende Engagement von ausländischen Unternehmen besteht eine sich stark verstärkende Nachfrage nach Hochqualifizierten, so dass das Angebot zunehmend nicht mehr ausreichen wird.¹⁹⁵

Allgemein besteht im indischen Bildungssystem noch ein hoher Verbesserungsbedarf. Die durchschnittliche Zahl der Schuljahre betrug 2005 nach Analysen von TRINH nur rund 5 Jahre. In China lag der Durchschnitt bei 6 bis 7 Jahren, in Thailand bei 8 bis 9 Jahren.¹⁹⁶ Das WORLD ECONOMIC FORUM bezeichnet im Global Competitiveness Report von 2008-09 die Schüler-/Studentenzahlen auf allen Ebenen als prozentual unzureichend und als einen Wettbewerbsnachteil Indiens.¹⁹⁷ Darüber hinaus differieren Qualität der Ausbildung und Ausbildungsstand zurzeit noch recht stark. So gibt es auffallend große Bildungsunterschiede zwischen Männern und Frauen, Dorf- und Stadtbevölkerung, reichen und armen Staaten. Der Anteil der Analphabeten konnte zwar bereits gesenkt werden von 82 Prozent in 1951 über 48 Prozent in 1991 auf 35 Prozent in 2001, ist jedoch immer noch auf vergleichsweise hohem Niveau.¹⁹⁸ Um den Anteil der Beschäftigten im Agrarsektor zu reduzieren und die Produktivität des Landes zu erhöhen, ist eine weitere Verbesserung der Alphabetisierungsquote unabdingbar. Eine Erhöhung der Ausgaben für das Bildungssystem und eine Abstimmung der Bildungspolitik zwischen Zentralregierung und Landesregierungen sind dafür notwendig. Geplant ist beides, ob die Umsetzung möglich sein wird, bleibt abzuwarten. Die Prognosen sind jedoch günstig: Bis 2020 wird mit einem Anstieg der durchschnittlichen Ausbildungszeit von rund 43 Prozent gerechnet.¹⁹⁹

Ein großer Vorteil Indiens liegt im niedrigen Lohnniveau. In Indien ist das Lohnniveau für alle Ausbildungslevel immer noch um einiges geringer als in den USA, Europa und Japan. Die

¹⁹³ Vgl. Wamser (2005), S. 246.

¹⁹⁴ Vgl. Ernst & Young (2007), S. 18.

¹⁹⁵ Vgl. Wamser (2005), S. 246; Alex (2008).

¹⁹⁶ Vgl. Trinh (2007), S. 12.

¹⁹⁷ Vgl. World Economic Forum (2008), S. 189.

¹⁹⁸ Vgl. Asuncion-Mund (2005), S. 4; Schaaf (2005), S. 5; Alex/ Knipp/ Rodewald (2006), S. 5.

¹⁹⁹ Vgl. Trinh (2007), S. 12.

Lohnkosten zählen zu den niedrigsten der Welt - auch wenn sämtliche Lohnnebenkosten und sonstige Aufwendungen mit einbezogen werden. Dies gilt insbesondere für klassische Berufe wie Industriearbeiter. Damit liegt Indien auch unter den anderen asiatischen Staaten (außer Indonesien).²⁰⁰ Im Jahr 2004 lagen die Bruttoarbeitslöhne für gewerbliche Mitarbeiter in der verarbeitenden Industrie bei nur circa 0,80 bis 1,00 Euro (1,17 bis 1,46 US-Dollar)²⁰¹ pro Stunde. Ein Maschinenbauingenieur erzielte, je nach Standort und Ausbildungsgrad, ein jährliches Einkommen von 4.000 bis 14.000 Euro (5.848 bis 20.468 US-Dollar). Trotz steigender Arbeitsproduktivität liegt der Durchschnitt in der verarbeitenden Industrie noch bis zu 500 Prozent unter deutschen Vergleichswerten²⁰², die bereinigten durchschnittlichen relativen Faktorarbeitskosten²⁰³ liegen mit 4,30 Euro (6,29 US-Dollar) pro Stunde aber dennoch unter Vergleichswerten übriger Schwellenländer und klar unter den 20,00 Euro (29,24 US-Dollar) pro Stunde in Deutschland.²⁰⁴ Indien ist vom Kostenaspekt her betrachtet, insbesondere für die arbeitsintensiven Tätigkeiten im Billigautosegment, also ein sehr attraktiver Produktionsstandort.

Für die Zukunft ist in Indien mit (weiter) steigenden Löhnen zu rechnen: Jährliche Gehaltssteigerungen von 20 bis 30 Prozent werden zum Beispiel für die Fertigung erwartet. Die Steigerungsraten in der Automobil- und Zulieferbranche liegen laut ALEX zwar noch weit dahinter, weisen aber auch eine steigende Tendenz auf.²⁰⁵ Als Grund lässt sich vor allem der zunehmende Wettbewerb der Unternehmen um gut ausgebildete Arbeitskräfte nennen. Die Lohnkostenvorteile gegenüber Staaten wie Thailand oder den Philippinen gehen also langsam verloren. Indiens Lohnkosten werden aber dennoch weiterhin unter denen der Industrienationen liegen.²⁰⁶ Die reinen Kostenvorteile treffen für etliche Entwicklungs- und Schwellenländer zu. Um sich positiv abzuheben, ist es daher wichtig, eine hohe Qualität des Humankapitals zu gewährleisten, um somit auch einen Nährboden für Forschung und Entwicklung zu schaffen.

Die **Infrastruktur** ist Indiens großer Schwachpunkt. Laut SUNIL BHARTI MITTAL, Vorsitzender von BHARTI TELEVENTURES, der größten Mobilfunkgruppe Indiens, verliert das Land da-

²⁰⁰ Vgl. Schaaf (2005), S. 3; Wamser (2005), S. 246f.; Alex/ Knipp/ Rodewald (2006), S. 177.

²⁰¹ Umrechnungskurs vom 28.09.2009: 1 Euro = 1,462 US-Dollar.

²⁰² Berechnungsbasis: Wertschöpfung je Stunde.

²⁰³ Berechnung: Lohnkosten pro Stunde*relative Arbeitsproduktivität.

²⁰⁴ Vgl. Kusch/ Kumar (2005), S. 204; Waldkirch (2006), S. 69.

²⁰⁵ Vgl. Alex (2008).

²⁰⁶ Vgl. Wamser (2005), S. 260f; Kaufmann et al. (2006), S. 16f.

durch 3 bis 4 Prozentpunkte beim Wirtschaftswachstum pro Jahr.²⁰⁷ Zunächst zur physischen Infrastruktur: Indien verfügt zwar über das zweitgrößte Straßennetz der Welt (circa 3,2 Millionen Kilometer), jedoch sind fast 25 Prozent der Dörfer noch nicht darin integriert.²⁰⁸ Es sind gerade einmal 60 Prozent der Straßen geteert und nur 20 Prozent in verhältnismäßig guten Zustand. Die meisten innerstädtischen Straßen leiden zudem an einer permanenten Überfüllung, was Staus und lange Fahrzeiten zur Folge hat. Die indischen National Highways machen nur 2 Prozent des Straßennetzes aus. Sie sind zu 33 Prozent einspurig, erlauben nur durchschnittliche Geschwindigkeiten von 30 bis 40 km/h, haben aber etwa 40 Prozent des gesamten Straßenverkehrs zu tragen. So braucht ein Lkw in Indien für eine Strecke von 500 km sechsmal so lang wie in Deutschland.²⁰⁹ Just-in-time-Konzepte können somit in Indien zurzeit noch nicht zum Tragen kommen. Das Straßennetz müsste daher erweitert und ausgebaut werden, wenn mehr ausländische Unternehmen des industriellen Sektors ihre Geschäftstätigkeit nach Indien verlagern sollen und der Warentransport - besonders im Vergleich zum Hauptkonkurrenten China - effizienter werden soll.

Die Eisenbahn gilt mit einer Länge von 63.100 km als eines der größten Netze der Welt, jedoch auch als enorm veraltet.²¹⁰ Auf dem Schienennetz werden mit 5.500 Zügen täglich 1,2 Millionen Tonnen befördert, dies sind 40 Prozent aller Güter. Doch die Umschlagszeiten und die durchschnittliche Geschwindigkeit von 25 km/h sind rückständig.²¹¹ Daher bezeichnet WAMSER den Warentransport mit der Eisenbahn nicht als effizient und den Ansprüchen weder qualitativ als quantitativ als genügend. Das Eisenbahnnetz muss modernisiert und ausgebaut werden. Dies gestaltet sich jedoch schwierig aufgrund der großen Entfernungen und finanziellen Probleme der staatlichen Eisenbahngesellschaft.²¹²

Für nationalen und internationalen Warentransport ist vor allem der Flugverkehr von Bedeutung. Doch die indischen Flughäfen verfügen nicht über ausreichende Kapazitäten, um dem wachsenden Bedarf gerecht zu werden. Darüber hinaus sind sie zum größten Teil in schlechtem Zustand.²¹³ Es sind jedoch gewisse Fortschritte zu verzeichnen. So gibt es zunehmend

²⁰⁷ Vgl. Pilny (2006), S. 64.

²⁰⁸ Vgl. Janetzko (2005), S. 183 ; Wamser (2005), S. 290f. ; Waldkirch (2006), S. 89.

²⁰⁹ Vgl. Janetzko (2005), S. 183; Waldkirch (2006), S. 89.

²¹⁰ Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 26.

²¹¹ Vgl. Janetzko (2005), S. 184; Waldkirch (2006), S. 90.

²¹² Vgl. Wamser (2005), S. 302.

²¹³ Vgl. Hofmann (2005), S. 29; Kaufmann et al. (2006), S. 26.

mehr private Fluggesellschaften neben den ineffektiven staatlichen und auch die Privatisierungsverfahren der Flughäfen von New Delhi und Mumbai sind angelaufen.²¹⁴

Die Kapazitäten der indischen Seehäfen sind nach HOFMANN zwar zufriedenstellend, trotzdem werden die Häfen den Ansprüchen nicht mehr gerecht. Die Ausrüstungen sind veraltet, die Verwaltungsstrukturen ineffizient. Beides sorgt für Verzögerungen (unter anderem lange Umschlagzeiten), die den internationalen Warenaustausch, den Wettbewerb, das wirtschaftliche Wachstum usw. hemmen. Es sind zwar schon verschiedene Maßnahmen zu Modernisierung und Privatisierung ergriffen worden, jedoch reichen diese noch lange nicht aus - besonders im Vergleich zu China.²¹⁵ Die Logistik ist in Indien also weitgehend ineffizient, mit hohen Kosten verbunden und es wird schwer, Gesamtindien von einem Standort aus zu bedienen.

Die Stromversorgung kann laut RAIDT nicht mehr mit dem steigenden Bedarf mithalten, Unternehmen sehen sich mit häufigen Stromausfällen konfrontiert.²¹⁶ Größere Firmen können die Stromausfälle mit eigenen Generatoren überbrücken, kleinere haben diese Möglichkeit oftmals nicht.²¹⁷ In Stoßzeiten übersteigt die Stromnachfrage die vorhandene Kapazität um 16 Prozent. Die Ursachen sieht PILNY unter anderem in dem veralteten Stromnetz (dadurch über 30 Prozent Verlust des produzierten Stroms) und den unzureichenden Stromverbindungen zwischen den Staaten. Als Folge dessen sind die Energiekosten überdurchschnittlich hoch - sogar höher als in Deutschland oder den USA.²¹⁸ Die dargestellte Problematik im Energiesektor kann für Unternehmen des Billigautosegments insbesondere im Rahmen ihrer Fertigungstätigkeiten zu Produktivitätsverlusten führen.

Zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung bzw. Erneuerung der physischen Infrastruktur sind schon eingeleitet worden oder zumindest in Planung und nehmen bei der Regierung einen hohen Stellenwert ein. Den Schwerpunkt bilden umfangreiche Investitionen in das Straßennetz, wie der Bau der 6.000 km langen „Goldenen Quadrilateral“, die Delhi, Kolkata, Chennai und Mumbai miteinander verbindet und auf der folgenden Abbildung 8 zu erkennen ist.²¹⁹

²¹⁴ Vgl. Alex/ Knipp/ Rodewald (2006), S. 24; Kaufmann et al. (2006), S. 26f.

²¹⁵ Vgl. Hofmann (2005), S. 32.

²¹⁶ Vgl. Raidt (2007), S. 30.

²¹⁷ Vgl. Kusch/ Kumar (2005), S. 206.

²¹⁸ Vgl. Pilny (2006), S. 64.

²¹⁹ Vgl. Wamser (2005), S. 295; Kaufmann et al. (2006), S. 26.

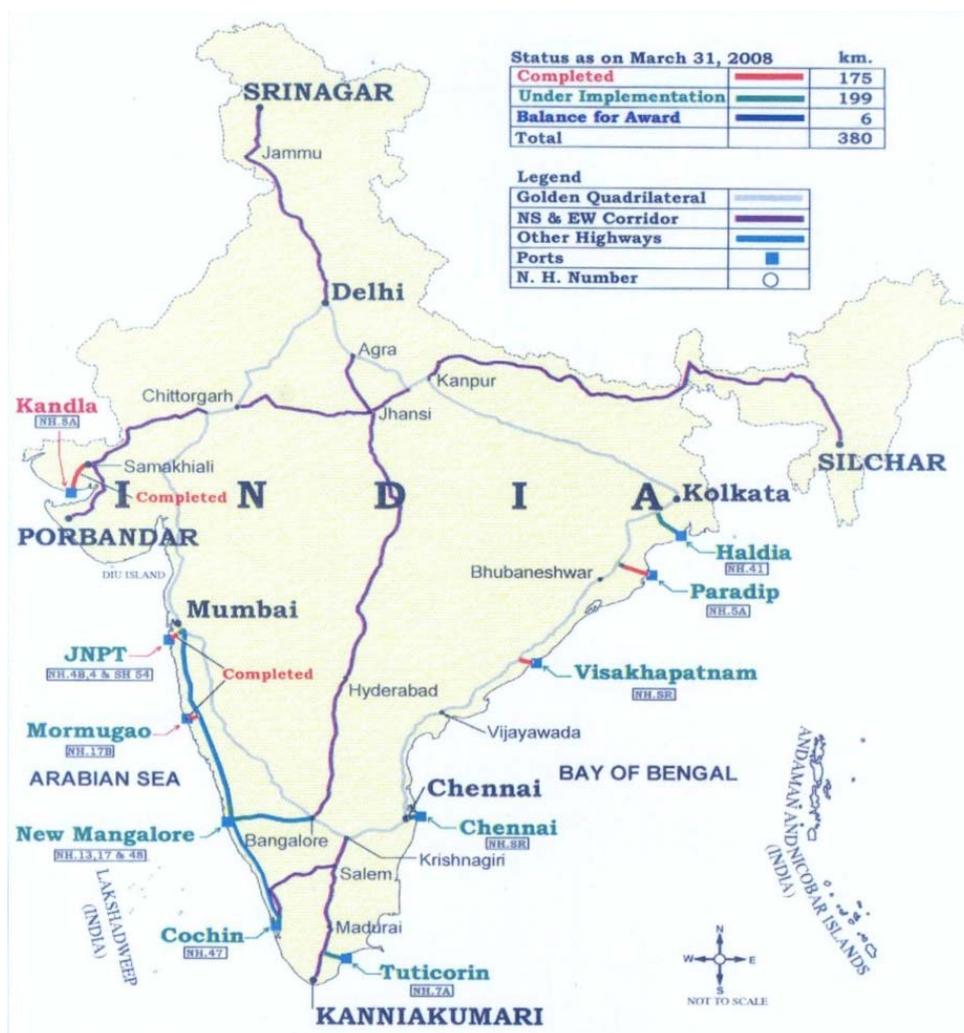


Abbildung 8: Entwicklung des National Highway Development Projects;
 Quelle: National Highways Authority of India (2008).

Ziel ist es, den Handel und die indische Wirtschaft im Allgemeinen zu stärken, Warentransporte effizienter abwickeln zu können und längere Fahrten komfortabler und zeitsparender zu gestalten. Allerdings gehen diese Verbesserungen nur sehr langsam voran aufgrund bürokratischer Hemmnisse und finanzieller Engpässe.²²⁰ Insbesondere für die Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Automobilindustrie ist ein funktionstüchtiges Straßennetz von hoher Bedeutung. Daher verabschiedete die indische Regierung 2006 den AUTOMOTIVE MISSION PLAN 2006-2016, der mit höchster Priorität den Aufbau einer angemessenen Verkehrsinfrastruktur zu verfolgen hat.²²¹ Manche Experten, wie MANFRED TREBER von der Umweltschutzorganisation GERMANWATCH, befürchten jedoch, dass „die zunehmende Motorisierung über kurz oder

²²⁰ Vgl. Hofmann (2005), S. 29; Wamser (2005), S. 295; Kaufmann et al. (2006), S. 26.

²²¹ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006), S. 33.

lang zu einem Verkehrskollaps in Indien führen wird“.²²² Obwohl Straßen und Autobahnen landesweit (aus-)gebaut werden, werden Staus noch mehr an der Tagesordnung sein als bisher.²²³ Das gewohnte Straßenbild mit Unmengen von Rollern, Fahrrädern und Dreiradrikshaws könnte bald der Vergangenheit angehören.

Für die Kommunikation einer Marktneuheit, wie die eines Billigautos, ist eine funktionierende Informationsinfrastruktur essentiell. In Indien sind bei der Informationsinfrastruktur die größten Fortschritte zu erkennen. Im Jahr 2003 waren nach Angaben der UNITED NATIONS 26.154.405 Inder im Besitz eines Mobiltelefons.²²⁴ Seitdem ist diese Zahl konstant gestiegen. 2007 belief sie sich auf über 260 Millionen Nutzer. Jeden Monat kommen 1,5 Millionen neue Mobilfunkkunden hinzu.²²⁵ Parallelen lassen sich bei der Nutzung des Internets erkennen. 2003 verfügten 18.481.044 Inder über einen Internet-Anschluss.²²⁶ Im Dezember 2007 gab es bereits 60 Millionen Internet-Anschlüsse in Indien.²²⁷ Die Verbreitung von Informationen funktioniert darüber hinaus auch durch die Zunahme des Bestands von Fernsehern, Radios, elektronischer Medien und Tageszeitungen immer besser. Zudem zeichnet sich die indische Medienlandschaft laut des AUSWÄRTIGEN AMTES durch ihre Offenheit, Vielfältigkeit und Qualität aus. Im Jahr 2006 besaßen 115 Millionen indische Haushalte einen Fernseher. Das staatliche Fernsehen Doordarshan erreicht heute schätzungsweise 50 Prozent dieser Haushalte. Das Fernsehen über Kabel und Satellit kann mittlerweile mehr als 60 Millionen Nutzer vorweisen. Die Zuhörerschaft des staatlichen Radios All Radio India beträgt etwa 20 Prozent der Bevölkerung und insbesondere in den Metropolen entstanden in den letzten Jahren zahlreiche erfolgreiche, private Radiosender. Erhebungen zufolge lesen inzwischen 110 Millionen Menschen in den ländlichen und 112 Millionen Menschen in den städtischen Gebieten regelmäßig Zeitungen oder Zeitschriften.²²⁸ Auf die administrative Infrastruktur wird erst in Kapitel 3.2.5.1 eingegangen.

Die Gruppe der **materiellen Ressourcen** soll hier nur kurz beleuchtet werden, da sie mittlerweile von eher geringer Bedeutung sind.²²⁹ Indien verfügt über eine Fläche von 3.287.590

²²² Dambeck (2008).

²²³ Vgl. Forbes Asia (2007); Kulke (2008).

²²⁴ Vgl. United Nations (2005), S. 107.

²²⁵ Vgl. Prahalad (2006), S. 33; Heymann et al. (2008), S. 21.

²²⁶ Vgl. United Nations (2005), S. 126.

²²⁷ Vgl. o. V. (2007a).

²²⁸ Vgl. Auswärtiges Amt (2008).

²²⁹ Siehe hierzu Porter (1991), S. 100f.

km², ist Nachbarland des aufstrebenden chinesischen Marktes sowie in unmittelbarer Nähe zu zukunftssträchtigen Ländern wie Vietnam, Malaysia und Kambodscha. Der wichtigste Bodenschatz Indiens ist Kohle (circa 200 Milliarden Tonnen), die Rohölvorkommen dagegen sind gering. Das Land verfügt nach VERMEER/ NEUMANN außerdem unter anderem über Eisenerz, Kupfer, Mangan, Chrom, Bauxit, Blei, Zink und Magnesium;²³⁰ natürliche Ressourcen, die zum Teil Bestandteile der Automobilherstellung sind und bei lokaler Beschaffung lange und kostenintensive Transportwege verkürzen können. Die Kosten für Rohstoffe, aber auch für Zulieferprodukte höherer Ränge, sind in Indien allgemein auf einem günstigen Niveau. Dadurch wird Indien zu einem attraktiven Beschaffungsmarkt von Unternehmen weltweit. Grundstücke in den Metropolen gelten allgemein als knapp und teuer. Unternehmen siedeln sich nach KAUFMANN ET AL. daher vornehmlich in Vororten oder kleineren Städten der Wirtschaftsräume an, wo die Grundstückspreise verglichen mit Industrieländern sehr günstig sind. Die Baukosten für Fabrikanlagen betragen in Indien nur etwa ein Drittel der Kosten, die in Deutschland entstehen würden - im Durchschnitt 213 Euro (311 US-Dollar) pro Quadratmeter.²³¹ Der zunehmende Wasserbedarf übersteigt das Angebot bei Weitem. Die Versorgung stellt sich problematisch dar durch alte Leitungssysteme. Durch entstehende Verluste reicht das Wasser mengenmäßig nicht aus.²³² Produktionstätigkeiten könnten somit negativ beeinflusst werden. Zu Faktoren wie Klima oder Landschaftsausprägung wird hier nicht Stellung genommen, da sie für die Automobilherstellung eher unbedeutend sind.

Die Gruppe der **Kapitalressourcen** ist die letzte zu analysierende Faktorengruppe. Die Betrachtung soll jedoch an dieser Stelle nur recht kurz ausfallen, da erstens die Automobilbranche eine globale Branche ist und sich zweitens die Kapitalmärkte gemäß PORTER durch die Globalisierung einander immer stärker annähern.²³³ Indiens Kapitalmärkte weisen mittlerweile als Ergebnis zahlreicher Reformen eine recht gute Infrastruktur auf und konnten sich internationalen Standards annähern. Auch die Corporate Governance konnte durch Bemühungen der indischen Aufsichtsbehörde SEBI stark verbessert werden, die rechtlichen Rahmenbedingungen hinken dem jedoch hinterher.²³⁴ Der indische Rentenmarkt ist mit einem Volumen von

²³⁰ Vgl. Vermeer/ Neumann (2008), S. 18.

²³¹ Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 18f.

²³² Vgl. Wamser (2005), S. 295.

²³³ Vgl. Porter (1991), S. 99.

²³⁴ Vgl. Asuncion-Mund (2007), S. 3-5.

rund 40 Prozent des BIP vergleichbar mit denen anderer Schwellenländer.²³⁵ Dominiert wird der Rentenmarkt jedoch zu 90 Prozent von Staatsanleihen. Dies resultiert zum einen aus dem anhaltend hohen Haushaltsdefizit von rund 10 Prozent des BIP und zum anderen aus weiterhin bestehenden Regularien im Bankensektor.²³⁶ Unternehmensanleihen machen hingegen nur einen kleinen Teil des indischen Rentenmarktes aus und betragen dementsprechend auch nur 2 Prozent des BIP.²³⁷ Unternehmen wird es folglich erschwert, eine optimale Kapitalstruktur aufzubauen, so dass indische Unternehmen zunehmend auf Kapital aus dem Ausland zurückgreifen.²³⁸ Eine Taktik, die zweifelsohne durch die weltweite Bankenkrise zunehmend erschwert wird.²³⁹ Die indischen Aktienmärkte unterliegen seit 2003 einer großen Dynamik, zogen umfangreiche Kapitalzuflüsse aus dem Ausland an und erreichten 2006 ein Volumen von 90 Prozent des BIP. Die Performance des indischen Aktienmarktes übertraf bis dato die der internationalen Indizes.²⁴⁰ Durch die Finanzkrise haben die indischen Aktienmärkte in den vergangenen 12 Monaten jedoch annähernd 60 Prozent ihres Wertes verloren und die indische Rupie gab um über 20 Prozent zum US-Dollar nach.²⁴¹ Bisher wurde Indien jedoch weniger stark getroffen als beispielsweise China. Die Gründe dafür liegen zum einen in der großen Anzahl der staatlichen Banken und zum anderen in der strengen staatlichen Börsenaufsicht, der der Wertpapierhandel untersteht. So verbietet das SEBI unter anderem Hochrisikogeschäfte, welche in den USA zum Kollaps mehrerer Investmentbanken beigetragen haben.²⁴²

Um die Wettbewerbsfähigkeit der Faktorbedingungen in Indiens Billigautosegment einschätzen zu können, ist eine Kenntnis deren unterschiedlicher Bedeutung notwendig. Nach PORTER sind Faktoren, über die ein Land ohne Eigenleistung oder durch geringe Investition verfügt (sogenannte Grundfaktoren), heute aufgrund internationaler Beschaffungsmöglichkeiten nicht mehr die entscheidenden. Dazu zählen zum Beispiel natürliche Ressourcen oder die geographische Lage.²⁴³ Da es sich hierbei um das Billigautosegment handelt, kann die geographische Nähe zu anderen aufstrebenden Märkten mit ähnlichen Einkommensstrukturen die Auslands-expansion erleichtern und somit durchaus ein wesentlicher Faktor sein. Indien verfügt über

²³⁵ Vgl. Asuncion-Mund (2007), S. 3.

²³⁶ Vgl. Heinich (2005), S. 37f; Asuncion-Mund (2007), S. 5ff.

²³⁷ Vgl. Asuncion-Mund (2007), S. 7.

²³⁸ Vgl. Asuncion-Mund (2007), S. 3 und 9.

²³⁹ Vgl. Grosse-Halbuer (2009a), S. 34.

²⁴⁰ Vgl. Asuncion-Mund (2007), S. 3 und 10.

²⁴¹ Vgl. Grosse-Halbuer (2009a), S. 34.

²⁴² Vgl. Mentschel (2008), S. 63.

²⁴³ Vgl. Porter (1991), S.100f.

eine Vielzahl von Rohstoffen, was ebenso eine kostengünstige Automobilherstellung begünstigt. Auch bleibt der Grundfaktor „allgemeines Arbeitskräftepotential“ ein wichtiger Faktor. Um Autos in dieser Preisklasse profitabel zu produzieren, muss nach Meinung von DUDENHÖFFER unter anderem Roboterarbeit wieder durch günstige Handarbeit ersetzt werden.²⁴⁴ Dafür ist es erforderlich, dass stets genügend Arbeiter zu niedrigen Löhnen zur Verfügung stehen. Beides Kriterien, die eindeutig für Indien sprechen. Sie allein sichern aber keinen langfristigen Wettbewerbsvorteil.²⁴⁵

Um ein Billigauto zu entwickeln, sind auch die für den Wettbewerbsvorteil wichtigeren fortschrittlichen Faktoren, welche durch umfangreiche Investitionen in Sach- und Humankapital aufgebaut werden müssen, notwendig. Dazu zählen entsprechend PORTER zum Beispiel hochqualifizierte Arbeitskräfte und Ausbildungsinstitute mit wissenschaftlich anspruchsvollen Dozenten und moderner technischer Ausstattung.²⁴⁶ Bei diesen Kriterien erweist sich Indien in der Analyse als unzulänglich. Es gibt zwar Top-Fachkräfte, diese reichen aber für den wachsenden indischen Markt nicht aus. Ebenso ist die Zahl der auf hohem Niveau arbeitenden Ausbildungsinstitute derzeit nicht ausreichend.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal besteht zwischen allgemeinen und speziellen Faktoren. Zu den allgemeinen Faktoren, welche von sehr vielen Branchen genutzt werden können, zählen zum Beispiel die Infrastruktur und der allgemeine Bestand an Hochschulabsolventen.²⁴⁷ Letzterer ist in Indien zwar positiv, doch gerade im Bereich der physischen Infrastruktur wurden Indiens Schwächen deutlich. Indien muss diese Nachteile beseitigen. Gelingt dies, schafft sich das Land damit dennoch zunächst nur einen undifferenzierten, kurzfristigen Vorteil. Andere Länder werden nachziehen. Für dauerhafte Wettbewerbsvorteile sind die speziellen Faktoren entscheidend. Diese haben häufig einen Bezug zu einer bestimmten Branche.²⁴⁸ Indien verfügt über die angeführten Universitäten mit Technik- und Ingenieurorientierung und eine hohe Fachkompetenz von zahlreichen Ingenieuren und Technikern im Automobilssektor. Aber die Zahl der Personen mit Spezialausbildung ist zu gering und der dargestellte fehlende Praxisbezug vieler Ausbildungsinstitute problematisch.

²⁴⁴ Vgl. Dudenhöffer (2008b).

²⁴⁵ Vgl. Porter (1991), S. 101.

²⁴⁶ Vgl. Porter (1991), S. 100f.

²⁴⁷ Vgl. Porter (1991), S. 102 und (1999b), S. 341.

²⁴⁸ Vgl. Porter (1991), S. 102f.

Nicht immer ist ein Überfluss an fortschrittlichen und speziellen Faktoren ein Vorteil, denn er kann zu Selbstzufriedenheit, Verschwendung, fehlendem Fortschritt und mangelnder Voraussicht führen. Andererseits kann ein selektiver Nachteil zum Vorteil werden: Es entsteht ein Umfeld, in dem Unternehmen aufgrund von Engpässen zu Innovationen gezwungen werden. Dadurch handeln Unternehmen einer Branche oftmals früher als die ausländische Konkurrenz, nutzen Faktoren effektiver und die so geschaffenen Wettbewerbsvorteile haben länger Bestand.²⁴⁹ Beispielsweise führt der Engpass bei Fachkräften dazu, dass Firmen in Indien eigene Institute zur Ausbildung aufbauen,²⁵⁰ also spezielle Faktoren schaffen.

Indien lässt Potentiale erkennen, aber zumindest aktuell dürfte es sich im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit noch unter dem weltweiten Durchschnitt befinden. Gerade bei den wichtigen fortschrittlichen und speziellen Faktoren, die das Land gemäß PORTER selbst schaffen muss,²⁵¹ gibt es Verbesserungsbedarf. Investitionen in das Bildungssystem sind dringend notwendig, damit das Arbeitskräfteangebot der steigenden Nachfrage auch qualitativ entsprechen kann. Wenn es den Herstellern im Billigautosegment aber gelingt, die entscheidenden Faktoren des indischen Marktes für sich zu gewinnen (zum Beispiel durch Rekrutierung und Retention hochqualifizierter Arbeitskräfte, eigene betriebliche Ausbildungsprogramme oder die Kooperation mit Hochschulen) und darüber hinaus der positive Trend bei der Verkehrsinfrastrukturverbesserung anhält, dürfte Indiens Billigautosegment auch aufgrund seiner Faktorausstattung zunehmend wettbewerbsfähiger werden.

²⁴⁹ Vgl. Porter (1990), S. 78f. und (1991), S. 105–108.

²⁵⁰ Vgl. Matthes (2008), S. 35.

²⁵¹ Vgl. Porter (1991), S. 98 und 104.

3.2.3 Verwandte und unterstützende Branchen

Das dritte Element von PORTERS Diamanten bildet die Existenz international wettbewerbsfähiger verwandter und unterstützender Branchen. Diese sollten sich bestenfalls in geographischer Nähe zum Unternehmen befinden.²⁵²

Zunächst wird die indische Zulieferindustrie betrachtet. Ihr Vorhandensein kann nach Ansicht PORTERS den Zugang zu Maschinen und Komponenten ermöglichen bzw. sichern. Noch wichtiger aber ist eine dadurch mögliche enge Zusammenarbeit hinsichtlich Informationsaustausch und gemeinsamer Entwicklung. Durch laufende Koordination können Innovationen bei Zulieferer und Hersteller (leichter) geschaffen werden. Eine Zusammenarbeit mit ausländischen Firmen würde weniger effizient funktionieren aufgrund zeitverzögerten Austauschs, eingeschränkter Interaktionsmöglichkeiten etc.²⁵³

In Indien sind über 500 Automobilzulieferer mit über 300.000 Mitarbeitern ansässig. Über diese sind alle notwendigen Zulieferteile beziehbar. Daneben gibt es über 10.000 kleine Zulieferer, die im unorganisierten Markt tätig sind.²⁵⁴ Ein Vorteil der indischen Zulieferbranche ist, dass der Großteil der führenden Zulieferer Mitglied der AUTOMOTIVE COMPONENT MANUFACTURES ASSOCIATION OF INDIA ist,²⁵⁵ die Lieferantensuche folglich effizient gestaltet werden kann. Ebenfalls positiv ist der Kostenvorteil von circa 40 bis 50 Prozent gegenüber Westeuropa und Amerika. Dies dürfte dazu führen, dass auch ausländische Zulieferer zunehmend vor Ort produzieren. Ein weiterer Vorteil liegt in der ausgeprägten Fachkompetenz der Zulieferfirmen im Ingenieursbereich sowie in deren etablierten Produktionsstätten.²⁵⁶ Die Qualitätsstandards der größeren Zulieferfirmen sind im Allgemeinen hoch – 95 Prozent sind nach ISO 9000²⁵⁷ zertifiziert, über 70 Prozent zudem nach ISO/TS 16949²⁵⁸.²⁵⁹ Viele der kleineren Firmen hingegen sind in der technischen Ausstattung nicht zeitgemäß,²⁶⁰ das heißt nicht auf westlichem Stand. Dies beeinflusst Qualität und Effizienz in negativer Weise. Viele Unternehmen haben begonnen, ihre Zulieferer nach ihren Vorstellungen auszubilden. Wichtig ist

²⁵² Vgl. Porter (1990), S. 80.

²⁵³ Vgl. Porter (1990), S. 80f. und (1991), S. 124–128.

²⁵⁴ Vgl. Augustin/ Durst (2005), S. 57; Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006), S. 17f.

²⁵⁵ Vgl. Waldruff (2005), S. 73.

²⁵⁶ Vgl. Bfai (2008), S. 3f.

²⁵⁷ Siehe QM-Lexikon (o. J.) für eine Definition der ISO 9000.

²⁵⁸ Siehe QM-Lexikon (o. J.a) für eine Definition der ISO / TS 16949.

²⁵⁹ Vgl. Lanzeni/ Trinh (2005), S. 14.

²⁶⁰ Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 103.

eine weitere Verbesserung der lokalen Zulieferfirmen, etwa durch Joint Ventures mit ausländischen Partnern.²⁶¹

Auf den ersten Blick wirkt der Produktionswert von 18,0 Milliarden US-Dollar im Geschäftsjahr 2007/08 für Kfz-Teile sehr hoch.²⁶² Gegenüber 700 Milliarden Euro (1023,4 Milliarden US-Dollar) weltweit²⁶³ zeigt sich aber, dass die indischen Zulieferer noch eine untergeordnete Rolle spielen. Aufgrund eines durchschnittlichen Wachstums von 10,5 Prozent pro Jahr auf einen Branchenumsatz bis zu 40 Milliarden US-Dollar im Jahr 2015/16²⁶⁴ ist die zukünftige Entwicklung der indischen Zulieferindustrie jedoch als positiv zu bewerten.

Überdies sind schon einige deutsche Zulieferer in Indien aktiv. Bosch beispielsweise ist seit 1954 vor Ort tätig und der größte Automobilzulieferer des Landes. Investitionen von insgesamt etwa 500 Millionen Euro (731 Millionen US-Dollar) in Indien im Zeitraum von 2005 bis 2010 sollen dem Unternehmen bis 2010 einen Umsatz von einer Milliarde Euro (1,46 Milliarden US-Dollar) und einen Marktanteil von 25 Prozent im Segment der Billigautos gewährleisten.²⁶⁵ Auch Continental Automotive Systems sieht in Indien einen wichtigen Zukunftsmarkt und ist bereits mehrere Joint Ventures mit lokalen Zulieferern eingegangen. Erklärtes Ziel ist es, die künftigen Billigautos mit Bremstechnik zu bestücken.²⁶⁶

Wertvolle heimische Lieferanten müssen laut PORTER auch international tätig sein.²⁶⁷ Aktuell sind die indischen Zulieferer noch sehr stark auf den Heimatmarkt konzentriert. Dies belegt auch die Import/Export-Statistik des indischen MINISTRY OF HEAVY INDUSTRIES AND PUBLIC ENTERPRISES: Indien importiert mehr als es exportiert.²⁶⁸ Die wichtigsten Exportgruppen sind derzeit Motor- und Achsenkomponenten, Gussteile, Schmiedeteile und Gummiteile.²⁶⁹ Langfristig wird sich Indien aber aufgrund der zunehmenden lokalen Expertise und Leistungsfähigkeit zum Nettoexporteur wandeln.²⁷⁰ Für das Jahr 2015 wird der Exportanteil von WALDRAFF auf 60 Prozent geschätzt. Der Wert der Exporte soll 20 bis 25 US-Dollar betragen und somit

²⁶¹ Vgl. Lanzeni/ Trinh (2005), S. 14.

²⁶² Vgl. Germany Trade & Invest (2009).

²⁶³ Vgl. Lanzeni/ Trinh (2005), S. 14.

²⁶⁴ Vgl. ACMA (o. J.), S. 27.

²⁶⁵ Vgl. Becker (2007); Rao (2008), S. 117.

²⁶⁶ Vgl. Becker (2007).

²⁶⁷ Vgl. Porter (1991), S. 128.

²⁶⁸ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006), S. 19.

²⁶⁹ Vgl. Augustin/ Durst (2005), S. 59.

²⁷⁰ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006), S. 19.

zwanzig- bis fünfundzwanzigmal höher ausfallen als heute. Die weltweite Integration der indischen Zulieferbranche schreitet folglich schnell voran.²⁷¹

Auch aus den verwandten Branchen kann sich ein Wettbewerbsvorteil innerhalb dieses Diamantelements ergeben. Laut PORTER sind Branchen verwandt, „*deren Unternehmen beim Wettbewerb Aktivitäten in der Wertekette koordinieren oder gemeinsam nutzen können oder die mit Produkten zu tun haben, die komplementär sind.*“²⁷² Durch sie werden neue Ansätze besser erkannt, weitere Firmen treten in den Markt ein und der Wettbewerb intensiviert sich. Zusammenarbeit, aber auch Konkurrenz können zu hochwertigeren, innovativen Produkten führen, bei gleichen oder ähnlichen Zulieferern zudem die Entwicklung der Lieferanten begünstigen.²⁷³

Das schlechte Straßennetz wurde bereits ausführlich im Rahmen der Faktorbedingungen thematisiert. Das komplementäre Produkt Benzin wird durch die zu erwartenden höheren Pkw-Absatzzahlen auch vermehrt nachgefragt werden. So wird vom MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE prognostiziert, dass der private Benzinkonsum im Jahr 2025 einen Wert von 162,8 Milliarden US-Dollar erreichen wird - zum Vergleich: 22 Milliarden US-Dollar. in 2005.²⁷⁴ Die weltweit steigenden Benzinpreise könnten aber in Indien die Nachfrage nach Automobilen dämpfen. Dies könnte jedoch trotzdem positive Auswirkungen auf das Billigautosegment haben, da die Konsumenten aufgrund der hohen Unterhaltungskosten eines Pkw bei der Anschaffung ein preisgünstiges Fahrzeuges aus dem Billigautosegment bevorzugen könnten. Entsprechendes ließ sich zum Beispiel in Deutschland laut des KRAFTFAHRT-BUNDESAMTES während der letzten Monate beobachten.²⁷⁵

Daneben könnten die anderen Fahrzeugklassen analysiert werden, beispielsweise positionieren sich die weltweit größten Zweiradhersteller in Indien.²⁷⁶ Verschiedene dieser Aspekte werden bei der Konkurrenzanalyse behandelt, deshalb soll an dieser Stelle nur exemplarisch der Hersteller Tata Motors betrachtet werden. Dieser ist in Indien bei leichten Lkw (Marktanteil 51,6%), bei mittleren und schweren Lkw (67,1%) und bei Bussen unter und über 7,5 Tonnen (55,0% bzw. 51,8%) Marktführer.²⁷⁷ Für den Tata Nano können somit bestehende Wertschöpfungsketten, Techniken und Know-how aus den anderen Fertigungsbereichen genutzt werden

²⁷¹ Vgl. Waldruff (2005), 72.

²⁷² Porter (1991), S. 129.

²⁷³ Vgl. Porter (1991), S. 129–131; Müschen (1998), S. 201.

²⁷⁴ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 127.

²⁷⁵ Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt (2008).

²⁷⁶ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006), S. 39.

²⁷⁷ Vgl. Finkel (2005), S. 12.

und gemeinsame Entwicklung innerhalb der verschiedenen Segmente von Tata Motors betrieben werden.

Indien als aufstrebendes Land weist, wie weiter oben beschrieben, noch einige strukturelle Schwächen auf. Besondere Bedeutung kommt daher der Existenz von Clustern zu. PORTER definiert Cluster wie folgt: „*Ein Cluster ist eine an einen Ort konzentrierte Gruppe von Unternehmen und verbundenen Einrichtungen, deren Aktivitäten in einem bestimmten Feld miteinander verknüpft sind. (...) Geografisch kann ein Cluster das Gebiet einer Stadt oder eines Landes, aber auch ein Netz benachbarter Länder umfassen.*“²⁷⁸

Insbesondere die schwerwiegenden infrastrukturellen Hürden können nach PORTERS Meinung durch ein Cluster umgangen werden. Darüber hinaus ist die räumliche Distanz zwischen Zulieferern bzw. Unternehmen verwandter Branchen und Herstellern generell ein wichtiges Kriterium, denn räumliche Nähe kann zu zahlreichen weiteren Wettbewerbsvorteilen für die Unternehmen führen. Dazu zählen zum Beispiel eine höhere Flexibilität, eine bessere und schnellere Einschätzung des Marktes durch leichteren Informationszugang und die höhere Marktnähe, oder auch die leichtere Koordination und Kooperation, die unter anderem zu Kosteneinsparungen beitragen kann. Zudem führt der verstärkte Wettbewerb innerhalb eines Clusters zu einem höheren Innovationsdruck und häufig zu Produktivitätsverbesserungen.²⁷⁹

Nach Daten des GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS 2008-09 ist der Entwicklungsstand von Clustern in Indien im Allgemeinen sehr fortschrittlich.²⁸⁰ Wie in Abbildung 9 zu erkennen, existieren in Indien drei große und ein etwas kleineres Automobilcluster. Dabei konzentrieren sich die Hauptniederlassungen der Automobilbauer auf die vier Wirtschaftszentren²⁸¹ Indiens. Dort sehen GÜNZING/ TRUMAN die besten Standort-Rahmenbedingungen.²⁸² Die drei großen Automobilcluster befinden sich in und um Chennai im Süden, in und um Pune im Westen sowie rund um Delhi - also in der National Capital Region (NCR).²⁸³

Wichtige Vorteile des Standortes Pune sind die Nähe zu Mumbai und die zahlreichen Engineering Colleges vor Ort. Die Stadt ist der traditionellste Automobilindustriestandort in Indien. Dort sind namhafte in- und ausländische Unternehmen wie Daimler, Fiat, Mahindra &

²⁷⁸ Porter (1999c), S. 209.

²⁷⁹ Vgl. Porter (1999c), S. 225–236.

²⁸⁰ Vgl. World Economic Forum (2008), S. 189.

²⁸¹ Siehe hierzu Wamser (2005).

²⁸² Vgl. Günzing/ Trumann (2006), S. 278.

²⁸³ Vgl. Waldruff (2005), S. 72; Kersten et al. (2006), S. 263.

Mahindra und Tata Motors mit ihren Stammsitzen vertreten. Sowohl der größte indische Automobilhersteller Maruti als auch der größte indische Motorradhersteller HeroHonda haben sich hingegen für einen Standort in der NCR entschieden. Der mittlerweile wahrscheinlich wichtigste Standort für die Automobilindustrie ist die Stadt Chennai, welche neben gut ausgebildetem Fachpersonal auch von der Nähe zu einem Seehafen profitiert. Viele ausländische Automobilhersteller (darunter unter anderem Hyundai, Volvo und Ford) veranlasste dies, sich dort anzusiedeln.²⁸⁴



Abbildung 9: Autohersteller in den indischen Automobilclustern; Quelle: ACMA (o. J.).

Ein kleineres, da neues Cluster entwickelt sich zurzeit um Kolkata im Osten Indiens. Diese Region ist noch eher unbedeutend, was wohl vor allem auf die Macht der kommunistischen Parteien, der lokalen Gewerkschaften und die Vielzahl der örtlichen Bauern zurückzuführen ist. So stieß Tata Motors bei dem Versuch, vor Ort ein neues Produktionswerk für den Nano aufzubauen, auf heftige Widerstände von Seiten linksgerichteter Parteien. Ratan Tata entschied sich daher für einen Standort nahe Ahmedabad (Gujarat, Westindien).²⁸⁵

Zahlreiche Zulieferer haben die geographische Konzentration der Automobilhersteller zum Anlass genommen, sich auch in den beschriebenen Clustern niederzulassen. Auf den Umkreis

²⁸⁴ Vgl. Günzing/ Trumann (2006), S. 278f.

²⁸⁵ Vgl. Janetzko (2005), S. 182.

der drei großen Cluster verteilen sich 145 Direktlieferanten.²⁸⁶ Siehe hierzu die folgende Abbildung 10.

Frma	Ort	Frma	Ort	Frma	Ort
1 Enambros Metals Pvt. Ltd.	Chandigarh	69 Rasandik Engineering Industries India Ltd.		116 India Leaf Spring Mfg. Co. Pvt. Ltd	Secunderabad
2 Guru Nanak Auto Enterprises Ltd.	Jalandhar		Nagar	117 Kusafava International Ltd.	Vijayawada
3 Kay Jay Forgings Pvt. Ltd.	Ludhiana	60 Dipty Lal Judge Mat Pvt. Ltd.	Noids	118 Liners India Ltd.	Vijayawada
4 GS Auto International Ltd.	Ludhiana	61 Kusstoom (India) Ltd.	Noids	119 Aditya Auto Products & Engineering (India) Pvt.Ltd.	Bangalore
5 Teck Auto Pvt. Ltd.	Ludhiana	62 Subros Ltd. (Desso/Suzuki/Suri JV)	Noids		
6 GNA Aetes Ltd.	Mehiana	63 Wheels India Ltd.	Rampur	120 Bill Forge Pvt. Ltd.	Bangalore
7 Sigma Freudenberg NOK Pvt. Ltd.	Mohali	64 National Engineering Industries Ltd.	Jaipur	121 IFB Industries Ltd.	Bangalore
8 Sigma Vibroacoustics (India) Pvt. Ltd.	Mohali	65 Autolite (India) Ltd.	Jaipur	122 John Fowler (India) Pvt. Ltd.	Bangalore
9 Autofit Ltd.	Dharuhera	66 Visteon JV: Climate Systems India Ltd.	Rajasthan	123 Kar Mobiles Ltd.	Bangalore
10 Rico Auto Industries Ltd.	Dharuhera	67 Patel Brass Works	Rajkot	124 Suprajit Engineering Ltd.	Bangalore
11 Cast Master	Faridabad	68 Vikram Valves	Rajkot	125 Toyota Kirloskar Auto Parts	Bangalore
12 Clutch Auto Ltd.	Faridabad	69 Basco Products (India) Ltd.	Vadodara	126 Egelhard Environmental Systems (India) Pvt. Ltd.	Chenglepet Dist
13 Imperial Auto Industries Ltd.	Faridabad	70 Gujarat Metal Cast Ind. Ltd.	Vadodara		
14 Indication Instruments Ltd.	Faridabad	71 Standard Radiators Pvt. Ltd.	Vadodara	127 India Pistons Ltd.	Chennai
16 Indo Industrial Engineers	Faridabad	72 Gajja Gears Ltd.	Dewas	128 Brakes India Ltd.	Chennai
17 Pooja Forge Ltd.	Faridabad	73 Pinnacle Industries Ltd.	Pithampur	129 Devendra Exports Pvt. Ltd.	Chennai
18 Presco-Mec Autocomp Pvt. Ltd.	Faridabad	74 JMT Auto Ltd.	Jamshedpur	130 Hydraulics Pvt. Ltd.	Chennai
18 Sterling Tools Ltd.	Faridabad	75 International Auto Ltd.	Jamshedpur	131 IM Gears Pvt. Ltd.	Chennai
19 Super Seals India Ltd.	Faridabad	76 Baynee Group	Kolkata	132 IP Rings Ltd.	Chennai
20 Talbros Automotive Components Ltd.	Faridabad	77 Sawalka KEL Pvt. Ltd.	Kolkata	133 Lucas-TWS	Chennai
21 Bajaj Motors Ltd.	Gurgaon	78 Durovalves India Pvt.Ltd.	Aurangabad	134 Mando Brake Systems India Ltd.	Chennai
22 Bharat Seats Ltd.	Gurgaon	79 Varroc Engineering Pvt. Ltd.	Aurangabad	135 Nelcast Ltd.	Chennai
23 Busedy India Ltd.	Gurgaon	80 Yeshakree Press Comp Pvt. Ltd.	Aurangabad	136 Rase (Madras) Ltd.	Chennai
24 Continental Engines Ltd.	Gurgaon	81 Kaizen Platomould PVT. LTD.		137 Rase Brake Linings Ltd.	Chennai
25 Johnson Matthey India Pvt. Ltd.	Gurgaon	82 Bharat Gears Ltd.	Mumbai	138 Rase Engine Valves Ltd.	Chennai
26 Krishna Harari Ltd.	Gurgaon	83 Balu India	Mumbai	139 Rase TRW Steering Systems Ltd.	Chennai
27 M and W Auto Industries Ltd.	Gurgaon	84 Industrial Rubber Products Pvt. Ltd.	Mumbai	140 Susisa Industries	Chennai
28 Madhusudan Auto Ltd.	Gurgaon	85 J.P.TOOLS & COMPONENTS	Mumbai	141 Wheels India Ltd.	Chennai
29 Minda Industries Ltd.	Gurgaon	86 Prabha Engineering Pvt. Ltd.	Mumbai	142 ROOTS Industries Ltd.	Coimbatore
30 Munjal Auto Components	Gurgaon	87 Remsons Industries Ltd.	Mumbai	143 Pricol Ltd.	Coimbatore
31 Munjal Showa Ltd.	Gurgaon	88 Setco Automotive Ltd.	Mumbai	144 L.S.Balakrishnas & Bros. Ltd.	Coimbatore
32 Omax Autos Ltd.	Gurgaon	89 Tata Johnson Controls Automotive Ltd.	Mumbai	145 Westera Thomas (India) Ltd.	Gummidipoondi
33 Purodator India Ltd.	Gurgaon	90 Universal Wire Forms	Mumbai	146 IP Rings Ltd.	Maraimalai Nagar
34 Q H Talbros Ltd.	Gurgaon	91 Gold Seal Engg. Products Ltd.	Mumbai	147 Fenner Conveyor Belting Pvt. Ltd.	Madurai
35 Rasandik Engineering Industries India Ltd.	Gurgaon	92 Vaid Elastomer Processors Ltd.	Navi Mumbai	148 JNM Dae Rim Automotive Ltd.	Sripurambudur
		93 Bharat Forge Ltd.	Pune	149 Rase TRW Steering Systems Ltd.	Vallanchery
36 Rico Auto Industries Ltd.	Gurgaon	94 Automotive Stampings & Assemblies Ltd.	Pune		
37 Sandhar Locking Devices Ltd.	Gurgaon				
38 Sona Koyo Steering Systems Ltd.	Gurgaon	95 G B Rubber Products	Pune		
39 Sona Okegawa	Gurgaon	96 Indo Schötte Auto Parts Pvt. Ltd.	Pune		
40 Sona Somic Lemforder Components Ltd.	Gurgaon	97 Patodia Glass Industries Ltd	Pune		
41 Sunbeam Auto Ltd.	Gurgaon	98 Pefco Foundry (A Div. of Kores India) Ltd.	Pune		
42 Lifelong India Ltd.	Haryana	99 Polybond India Pvt. Ltd.	Pune		
43 Masco Pvt. Ltd.	Sonepat	100 Rinder India Pvt. Ltd.	Pune		
44 Polyplastics	Yamunanagar	101 Rinder India Pvt. Ltd.	Pune		
45 Anand	New Delhi	102 Saint-Gobain Sekurit India Ltd.	Pune		
46 Desso India Ltd.	New Delhi	103 Siemens VDO Automotive Ltd.	Pune		
47 Goetze (India)	New Delhi	104 Tata Auto Plastic Systems Ltd.	Pune		
48 Hi-Tech Gears Ltd.	New Delhi	105 Tata Ficosa Automotive Systems Ltd.	Pune		
49 Jamma Auto Industries Ltd.	New Delhi	106 Tata Johnson Controls Automotive Ltd.	Pune		
50 Kirloskar Oil Engines Ltd.	New Delhi	107 Tata Toyo Radiator Ltd.	Pune		
51 MVD Auto Components Pvt. Ltd.	New Delhi	108 Wheels India Ltd.	Pune		
52 Mandap International Pvt. Ltd.	New Delhi	109 ZF Steering Gear (India) Ltd.	Pune		
53 Minda Industries Ltd.	New Delhi	110 GKN Sinter Metals Ltd.	Pune		
54 Minda Stoneridge Instruments Ltd.	New Delhi	111 Paranjape Autocast Pvt. Ltd. -	Satara		
55 NK Auto Industries	New Delhi	112 XLO India Ltd.	Satpur, Nashik		
56 Sigma Corporation (India) Ltd.	New Delhi	113 Precision Camshafts Ltd.	Solapur		
57 Supercircle Pvt. Ltd.	New Delhi	114 Metal Form	Vasai		
58 Vimal Moulders India Ltd.	New Delhi	115 Samkong Pistons and Rings Ltd.	Hyderabad		



Abbildung 10: Standorte von Direktlieferanten der Automobilindustrie in Indien; Quelle: Meyer (2006), S. 8.

²⁸⁶ Vgl. Meyer (2006), S. 8f.

Kurz sei an dieser Stelle erwähnt, dass ein Cluster sich nicht nur auf das Diamantelement der verwandten und unterstützenden Branchen bezieht, sondern auch alle anderen Elemente des Diamanten mit einschließen kann bzw. als Manifestation der Interaktion zwischen den Elementen zu verstehen ist.²⁸⁷

Indien zeigt in der Analyse der Zulieferstruktur sowohl Stärken als auch Schwächen, kann aber vor allem für die Zukunft als wettbewerbsfähig eingeschätzt werden. Nach Ansicht von SCHMITT werden Schwellenländer wie Indien in Zukunft die Zentren für Beschaffung und Zulieferung werden.²⁸⁸ Für deutsche Zulieferer sehen Experten attraktive Marktchancen in Indien, denn gerade für anspruchsvolle Komponenten bzw. Systeme fehlt nach dem BFAI häufig immer noch das Know-how im Land.²⁸⁹ Denn auch die lokalen Hersteller von Billigautos erwarten von ihren Zulieferern qualitativ hochwertige Produkte und Technologien, um einen zukünftigen Export ihrer Fahrzeuge zu ermöglichen.²⁹⁰ Die Situation in den verwandten Branchen wird als eher durchwachsen bewertet. Vieles wird davon abhängen, wie sich die Preise für Rohöl zukünftig entwickeln und wann alternative Antriebstechnologien in der Branche zum Standard werden. Die Existenz der vier dargestellten Cluster sorgt dafür, dass viele der Hindernisse, die Indien immer noch aufweist, überbrückt werden und zusätzliche Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können. Die Wettbewerbsfähigkeit dieses Diamantelements wird abschließend als recht positiv beurteilt, obwohl sie noch nicht das Niveau westlicher Standorte erreicht.

²⁸⁷ Vgl. Porter (1999c), S. 225.

²⁸⁸ Vgl. Schmitt (2008).

²⁸⁹ Vgl. Bfai (2008), S.3.

²⁹⁰ Vgl. Becker (2007).

3.2.4 Unternehmensstrategie, Struktur und Rivalität

Begonnen werden soll an dieser Stelle mit der vermutlich bedeutendsten Facette des Diamantmodells: Der lokalen Rivalität. Denn ein starker Wettbewerb zwischen inländischen Konkurrenten kann eine treibende Kraft für eine positive Entwicklung der anderen Elemente des Diamanten sein.²⁹¹ Je stärker die inländische Konkurrenzsituation, desto höher ist laut PORTER der Druck für ein Unternehmen, ständig innovativ zu sein und sich stetig weiterzuentwickeln. Gelingen kann dies durch Kostenreduktionen, Qualitätsverbesserungen, Serviceausbau, Neuentwicklungen von Prozessen und Produkten etc. Auf gegebene nationale Vorteile wie günstige Faktorkosten oder protektionistische Maßnahmen kann sich ein Unternehmen, welches starkem inländischen Wettbewerb ausgesetzt ist, nicht stützen. Das Unternehmen wird sich folglich um anderweitige, wertvollere Wettbewerbsvorteile bemühen müssen. Daher ist der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens, das sich in diesem Umfeld durchsetzen kann, auch auf globaler Ebene umso größer.²⁹² Auf die Wirkung einer geographischen Konzentration von Unternehmen in Form eines Clusters wurde bereits im vorhergehenden Kapitel eingegangen. Daher soll an dieser Stelle nur angeführt werden, dass der lokale Wettbewerb umso höher ist, je ausgeprägter sich die geographische Konzentration darstellt.²⁹³ Da sich die Automobilhersteller in Indien vorrangig in den vier Wirtschaftsregionen angesiedelt haben, liegt eine ausgeprägte geographische Konzentration vor und folglich auch eine erhöhte Wettbewerbsintensität.

Nach Daten der ACMA wurden im Geschäftsjahr 2007/08 85,5 Prozent des indischen Pkw-Marktes von drei Automobilherstellern dominiert, wie auch in der folgenden Abbildung 11 zu erkennen. Zum einen von Maruti Suzuki²⁹⁴ mit einem Marktanteil von 47,3 Prozent sowie von Hyundai Motor und Tata Motors mit 25,5 bzw. 12,7 Prozent.²⁹⁵ Die restlichen 14,5 Prozent des Marktanteils gehen auf die anderen, größtenteils ausländischen Hersteller wie Honda, Ford, Nissan und Toyota zurück. Diese konnten mit Marktanteilen von jeweils unter 5 Prozent

²⁹¹ Vgl. Porter (1990), S. 82 und (1991), S. 141f.

²⁹² Vgl. Porter (1990), S. 82f. und (1991), S. 141f.

²⁹³ Siehe hierzu Porter (1990), S. 82f.

²⁹⁴ Ein Joint Venture, das 1982 zwischen dem indischen Staat und dem japanischen Suzuki gegründet wurde und an dem Suzuki mittlerweile die Mehrheit hält. Siehe hierzu Meiler (2008).

²⁹⁵ Vgl. ACMA (o. J.), S. 13.

bislang nur recht wenige Kunden für sich gewinnen, was wohl vor allem auf ihre Konzentration auf die Mittel- bis Oberklasse und / oder SUVs zurückzuführen ist.²⁹⁶

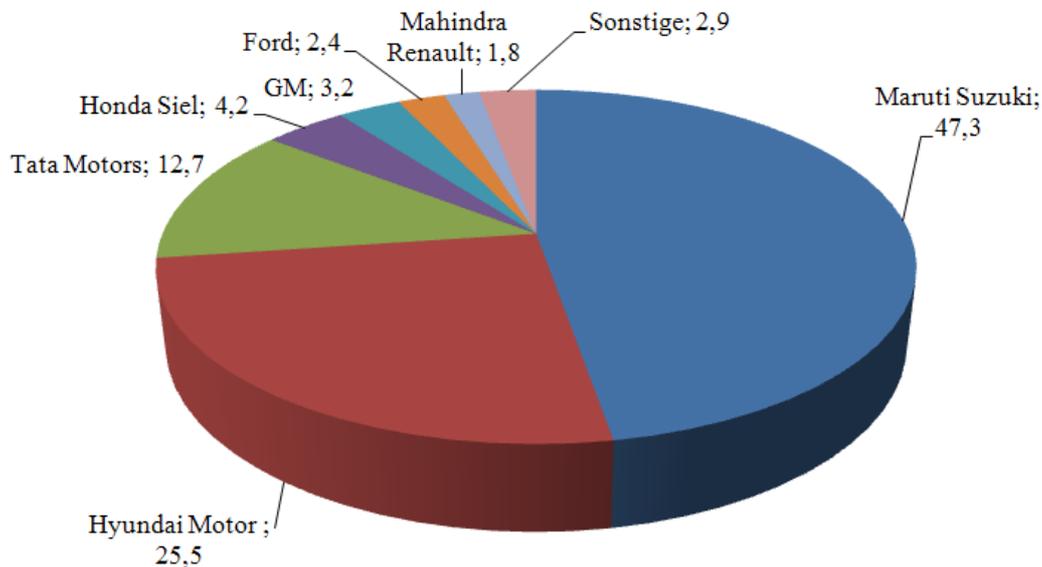


Abbildung 11: Absatz von Pkw in Indien nach Herstellern (2007-08, in Prozent);

Quelle: In Anlehnung an ACMA (o. J.), S. 13.

Durch die Öffnung des indischen Automobilmarktes und dessen Attraktivität treten verstärkt ausländische Automobilhersteller in den indischen Markt ein.²⁹⁷ Da in den Märkten der Triade keine hohen Wachstumsraten mehr zu erwarten sind, verschiebt sich nach KUNTZ der Fokus vieler Automobilhersteller zunehmend in Richtung aufstrebender Schwellenländer.²⁹⁸ Gemäß HÜTTENRAUCH/ BAUM „ist davon auszugehen, dass sich der indische Automobilmarkt in Zukunft stärker fragmentieren wird. Neue Marken werden platziert werden und die Marktanteile der etablierten Unternehmen reduzieren.“²⁹⁹ Die Wettbewerbsintensität auf dem indischen Automobilmarkt erhöht sich demzufolge stark.

Auch für deutsche Automobilhersteller gewinnt der indische Automobilmarkt an Bedeutung - als Produktionsstandort sowie als Absatzmarkt.³⁰⁰ Die deutschen Hersteller konnten jedoch von dem hohen Marktwachstum und dem günstigen Kostenniveau bislang nur wenig profitieren. Laut VERMEER/ NEUMANN „haben [sie, Anm. d. Verf.] den Anschluss verpasst und spie-

²⁹⁶ Vgl. Chevrolet (2008).

²⁹⁷ Vgl. ACMA (o. J.).

²⁹⁸ Vgl. Kuntz (2007) und (2008).

²⁹⁹ Hüttenrauch/ Baum (2008), S. 36.

³⁰⁰ Vgl. Verband der Automobilindustrie (2008a).

len keine Rolle“.³⁰¹ Bis 2005 waren nur Mercedes und Skoda intensiv vor Ort tätig, Opel - einst Marktführer in der Mittelklasse - ist beinahe vom Markt verschwunden. Die anderen deutschen Autobauer - so sehen es VERMEER/ NEUMANN - haben „den Markteintritt schlichtweg verschlafen“.³⁰² Es waren vor allem die japanischen und südkoreanischen Hersteller, die das Potential des aufstrebenden Marktes schon vor Jahren erkannt haben und damals anfangen, den Markt via Kooperationen zu erschließen. Erst 2006 begannen BMW, Porsche, VW und Audi mit der Intensivierung ihrer Aktivitäten in Indien.³⁰³ BMW produziert nun in Chennai (Südindien) und auch VW und Audi haben sich mittlerweile für Fertigungsstätten in Indien entschieden.³⁰⁴ Laut Experten von BOOZ ALLEN HAMILTON laufen die deutschen Hersteller Gefahr, gute Marktchancen zu verpassen, da unter anderem viele gute Kooperationspartner bereits gebunden sind.³⁰⁵

Nach dieser allgemeinen Darstellung des Wettbewerbs in der indischen Pkw-Industrie soll nun die Konkurrenzsituation speziell im Billigautosegment untersucht werden.

Im Teilsegment der Billigstautos von 2.000 bis 5.000 US-Dollar gibt es bislang erst vier Pkw-Modelle von zwei unterschiedlichen Herstellern im Vertrieb. Mit dem Maruti 800 für 199.408 INR (4.176 US-Dollar) gibt es ein bereits langjährig erfolgreiches Modell.³⁰⁶ Dieses wurde vor über 20 Jahren als Auto für die aufstrebende Mittelschicht konzipiert und konnte in Indien schon mehr als zwei Millionen Mal verkauft werden.³⁰⁷ Vom Hersteller Maruti Suzuki werden in diesem Teilsegment überdies zwei weitere Modelle angeboten: Der Omni, eine Art Minivan, für 214.409 INR (4.490 US-Dollar) sowie der Alto für einen Preis von 224.214 INR (4.696 US-Dollar).³⁰⁸ Daneben wird von Tata Motors seit dem 23.03.09 der Nano angeboten, welcher mit einem Nettoverkaufspreis von 100.000 INR (2.094 US-Dollar)³⁰⁹ um 50 Prozent günstiger als der Maruti 800 ist.

Zu behaupten, im Teilsegment der Billigstautos gäbe es folglich noch (fast) keine Konkurrenz, wäre jedoch falsch. So gibt es aktuell 16 Zweirad- bzw. Dreiradhersteller. Indien ist der zweit-

³⁰¹ Vermeer/ Neumann (2008), S. 62.

³⁰² Vermeer/ Neumann (2008), S. 62.

³⁰³ Vgl. Bfai (2008), S. 1.

³⁰⁴ Vgl. Verband der Automobilindustrie (2008a).

³⁰⁵ Vgl. Viehmann (2008).

³⁰⁶ Vgl. Maruti Suzuki (o. J.). Hinweis: Alle Preise sind die in Delhi gültigen.

³⁰⁷ Vgl. Meiler (2008) und Viehmann (2008).

³⁰⁸ Vgl. Maruti Suzuki (o. J.).

³⁰⁹ Vgl. Germany Trade & Invest (2009).

größte Zweiradhersteller der Welt.³¹⁰ Mit Unternehmen wie Bajaj Auto, einem der größten indischen Zweiradhersteller (Verkaufszahlen im Geschäftsjahr 2008/09: 1,28 Millionen Motorräder in Indien),³¹¹ gibt es im Billigstautosegment starke Konkurrenz - denn diese Hersteller sprechen dieselbe Zielgruppe an.

Außerdem könnte noch in diesem Jahr ein weiteres Billigstauto auf dem indischen Markt angeboten werden: Der Zweisitzer Praktiko Tiger Kub für circa 100.000 INR (2.094 US-Dollar), der ein wenig an den deutschen Smart erinnert. Zwar wird er von Dubai (Vereinigte Arabische Emirate) nach Indien exportiert werden,³¹² aber dennoch den Kampf um Marktanteile im Teilssegment der Billigstautos erhöhen. Zudem sollen im Jahr 2011 zwei weitere Konkurrenzprodukte auf den indischen Markt kommen: Der Hersteller Hyundai Motor will dann ein Billigstauto für circa 3.500 US-Dollar anbieten,³¹³ das Gemeinschaftsunternehmen Renault, Nissan (je 25 Prozent Anteil) und Bajaj Auto (50 Prozent Anteil) plant die Produktion von 400.000 Fahrzeugen des Modells Lite. Letztgenanntes soll sogar noch billiger werden als der Tata Nano.³¹⁴ Mit weiteren Modellen in der Preisklasse unter 5.000 US-Dollar ist in den nächsten Jahren ebenfalls zu rechnen.

Im mittleren Teilssegment von 5.000 bis 7.000 US-Dollar sind bislang vier Hersteller mit insgesamt sechs Modellen präsent. Der Chevrolet Spark, der Maruti Zen Estilo, der Fiat Palio Stile sowie Hyundai Motor mit den Modellen Santro und i10.³¹⁵ Darüber hinaus wird der Tata Indica angeboten. Dieser wird seit 1999 - als erster PKW - komplett in Indien produziert und ist dort seither ein so großer Erfolg, dass er heute nach dem Maruti 800 Indiens Nummer zwei auf dem Pkw-Markt ist.³¹⁶ Weitere Modelle sind möglicherweise von Hyundai, Toyota, Honda und Lada zu erwarten, da sie verlauten ließen, über die Entwicklung entsprechender Fahrzeuge nachzudenken.³¹⁷

Im oberen Teilssegment von 7.000 bis 10.000 US-Dollar gibt es in Indien bereits zahlreiche etablierte Modelle von verschiedenen Herstellern. Mit Preisen von 345.000 bis 390.000 INR

³¹⁰ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006), S. 7.

³¹¹ Vgl. Bajaj Auto Limited (2009), S. 13.

³¹² Vgl. Golden (2007); o. V. (2008g).

³¹³ Vgl. o. V. (2008b).

³¹⁴ Vgl. o. V. (2008c) und (2008g).

³¹⁵ Vgl. Chevrolet (2008); Fiat India (o. J.); Hyundai Motor India (o. J.); Hyundai Motor India (o. J.a); Maruti Suzuki (o. J.).

³¹⁶ Vgl. Engardio (2007); Kröger (2008); Tata Motors (o. J.).

³¹⁷ Vgl. Lakshman/ Edmondson (2007); o. V. (2008d); Schmitt (2008).

(7.224 bis 8.167 US-Dollar) werden vom Autobauer Maruti Suzuki die Modelle A-Star, WagonR und Versa angeboten, von Tata Motors der Indigo sowie von Hyundai Motor der Getz.³¹⁸ Die Modelle Chevrolet Aveo u-va und Fiat Grande Punto liegen preislich zwischen 390.000 und 440.000 INR (8.167 bis 9.214 US-Dollar).³¹⁹ Am oberen Ende des Billigauto-segments rangieren mit einem Preis über 440.000 INR (9.214 US-Dollar) folgende vier Modelle: Der Maruti Ritz, der Ford Ikon, der Hyundai i20³²⁰ und der Logan. Letzterer wird seit April 2007 von Mahindra Renault Ltd., einem Joint Venture des indischen Herstellers Mahindra & Mahindra und des französischen Autobauers Renault, angeboten. Mahindra & Mahindra, die bislang vor allem Jeeps, Nutzfahrzeuge und Maschinen im Portfolio hatten, können auf eine lange und erfolgreiche Tradition auf dem indischen Markt zurückblicken und sind somit der ideale Partner für den noch relativ unbekanntem Anbieter aus dem Westen. Renault hat schon früh den Zukunftsmarkt der Billigautos erkannt, die rumänische Marke Dacia gekauft und das Projekt 5000-Dollar-Auto begonnen. Der Vertrieb des Logan erfolgt über die zahlreichen Händler von Mahindra & Mahindra. Dessen Jahresproduktion am Standort Nashik (Westindien) wurde kürzlich von 70.000 auf 500.000 Fahrzeuge erhöht. Weitere gemeinsame Modelle sind bereits in Planung.³²¹

Neben VW beabsichtigen auch zahlreiche andere Hersteller wie Honda, Toyota und Chrysler Modelle auf den indischen Markt zu bringen, die diesem höherpreisigen Teilsegment zugeordnet werden können. Diese werden zum Teil neu entwickelt werden, zum größten Teil jedoch einfach nur Downgrading-Varianten der bereits in Industrieländern angebotenen Modelle sein.³²² Chrysler plant einen Großteil der Fertigung seiner Kleinwagen zwar nicht nach Indien, sondern nach China zu verlagern und diese dort vom lokalen Hersteller Chery tätigen zu lassen. So möchte auch Chrysler dieses neue Segment erschließen.³²³ Fiat produziert in Indien bislang nur den Palio, zukünftig soll in der Produktionsstätte in Ranjangaon (Westindien) aber auch der Grande Punto vom Band rollen. Im Rahmen der schon seit 2006 bestehenden Kooperation mit Tata Motors plant Fiat darüber hinaus ein Billigauto für ganz Asien herauszubringen.³²⁴ VW entwickelt zurzeit ein Modell, welches in Indien produziert werden soll und plant damit eine Doppelstrategie zu verfolgen: Eine Basisversion soll in den Schwellen-

³¹⁸ Vgl. Hyundai Motor India (o. J.b); Maruti Suzuki (o. J.); Tata Motors (o. J.).

³¹⁹ Vgl. Chevrolet (2008); Fiat India (o. J.).

³²⁰ Vgl. Ford India (o. J.); Hyundai Motor India (o. J.c); Maruti Suzuki (o. J.).

³²¹ Vgl. Grundhoff (2007); Dudenhöffer (2008a), S. 30; Meiler (2008).

³²² Vgl. o. V. (2008f).

³²³ Vgl. Fischer (2007).

³²⁴ Vgl. Becker (2007) und Viehmann (2008)

ländern wie Indien angeboten werden und eine Edelson in Westeuropa. Das heißt, angepasst an die Bedürfnisse des Marktes, soll dieser Kleinwagen in Ausstattung, Motorisierung etc. variiert werden. Durch das aus der Doppelstrategie folgende höhere Absatzvolumen möchte VW schon von Anfang an Profitabilität sicherstellen.³²⁵

Die Konkurrenzsituation im indischen Billigautosegment wird aktuell - besonders aufgrund der zu erwartenden Entwicklung - positiv eingeschätzt. Ein weiterer Zustrom an internationalen Automobilherstellern wird den Wettbewerb in der Branche vorantreiben und eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit nach sich ziehen.

Laut PORTER gibt es landesspezifische Unterschiede, wie Unternehmen geführt werden und organisiert sind. Darüber hinaus sind die Ziele eines Unternehmens und der Einzelpersonen, welche im Unternehmen tätig sind, in der Regel von Land zu Land verschieden. Bedingt durch Einstellungen, Werte, soziale und professionelle Verhaltensnormen etc., drücken sich die Unterschiede beispielsweise in der Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber, dem Maß der Eigeninitiative oder der Tendenz zu Hierarchie- bzw. Teamorientierung aus. Faktoren wie Kooperation, Initiative, Innovationsfreude und Engagement sind wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Dies trifft besonders in komplexen, technischen Branchen wie der Automobilindustrie zu.³²⁶

Indien verfügt nach Ergebnissen des GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS über eine hohe Wettbewerbsfähigkeit im Bereich „Innovation“. Diese basiert auf der starken Innovationsfreude der indischen Unternehmen bzw. ihrer Mitarbeiter. Auch die große Bereitschaft, neue Technologien zu übernehmen, wird in diesem Zusammenhang als positiv bewertet.³²⁷

Von deutschen Managern, die in Indien tätig sind, wird jedoch oftmals bemängelt, dass viele indische Mitarbeiter nur bedingt bereit sind, selbstständig zu arbeiten und zu entscheiden. Stattdessen warten sie auf Vorgaben des Vorgesetzten und präferieren kollektive Standards. Die Gründe hierfür liegen erstens in den traditionell strengen Hierarchien im Geschäfts- sowie Privatleben und zweitens in der ausgeprägten Kollektivgebundenheit der Inder. Es gilt daher, die Mitarbeiter entsprechend zu schulen und Anreize zu schaffen, die zum selbstständigen Arbeiten und zur Übernahme von Verantwortung motivieren.³²⁸

³²⁵ Vgl. Fischer (2007); o. V. (2007); ddp (2008); Dudenhöffer (2008a), S. 31.

³²⁶ Vgl. Porter (1991), S. 132ff.

³²⁷ Vgl. World Economic Forum (2008), S. 189.

³²⁸ Vgl. Kusch/ Kumar (2005), S. 205; Wamser (2005), S. 259.

Eine weitere Schwierigkeit mag darin bestehen, dass für viele indische Mitarbeiter die Familie im Mittelpunkt des Interesses steht und weniger die Arbeit. Dazu kommt, dass ein Hindu (circa 82 Prozent der Inder) seine gesellschaftliche Stellung - also die immer noch existente Kastenzugehörigkeit - nicht durch den beruflichen Aufstieg verbessern kann. Daraus kann ein geringeres Maß an Risikobereitschaft, Anspruchshaltung und beruflichem Ehrgeiz folgen. Als Konsequenz dessen kann es zu einer schlechteren Arbeitsleistung, höheren Fehlzeiten und ähnlichem kommen. Leistungsunterschiede von Mitarbeitern sind in Indien somit sehr viel größer. Daher ist es notwendig, Mitarbeiter mit guter Arbeitsmentalität und -leistung zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden.³²⁹

Da zunächst viele der ausländischen Automobilhersteller die vormals sehr hohen Handelshemmnisse durch Kooperationen mit lokalen Anbietern umgingen, konnten letztere laut KUNTZ die Kooperationen nutzen, um sich selbst einer westlichen Arbeitsmentalität anzunähern.³³⁰ Problematisch ist dabei aber die praktische Umsetzung, da die zahlreichen billigen Arbeitskräfte, die im Billigautosegment essentiell sind, erst noch damit vertraut gemacht werden müssen. Durch die vielen genannten Einflüsse, denen indische Arbeiter ausgesetzt sind, ergeben sich konsequenterweise vielfältige Probleme. Daher werden die Unternehmensstrategie und Struktur im indischen Billigautosegment abschließend als nur durchschnittlich wettbewerbsfähig eingeschätzt.

³²⁹ Vgl. Kusch/ Kumar (2005), S. 205; Wamser (2005), S. 257f.

³³⁰ Vgl. Kuntz (2007).

3.2.5 Erweiterung des „Diamanten der nationalen Vorteile“

Die vier dargestellten Diamantenelemente werden beeinflusst von zwei weiteren Elementen: dem Staat und dem Zufall.³³¹ Dies ist auch in der folgenden Abbildung 12 dargestellt.

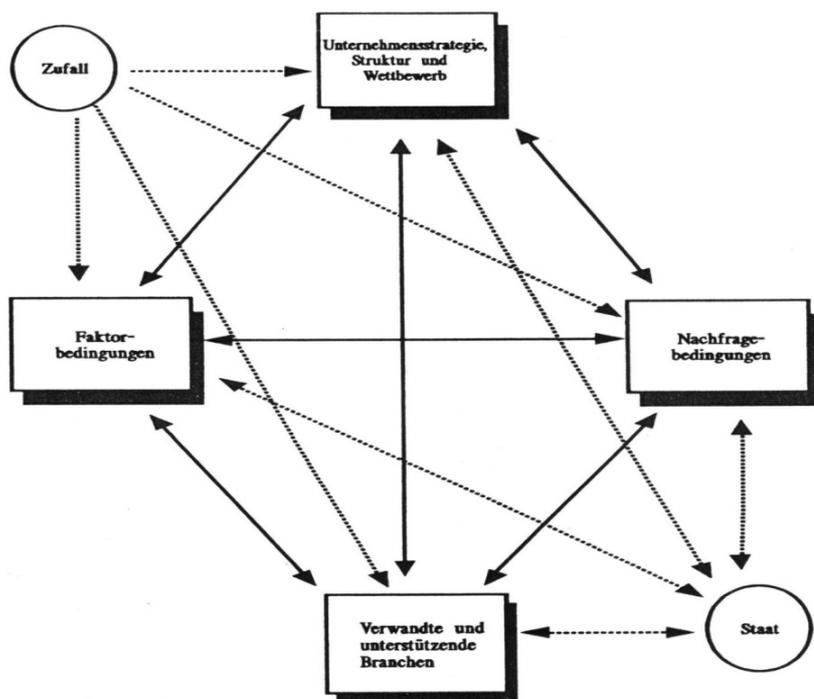


Abbildung 12: Das Gesamtsystem; Quelle: Porter (1991), S. 151.

Staat und Zufall stellen keine eigenständigen Diamantenelemente dar, können aber wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und folglich auch die nationale Wettbewerbsfähigkeit nehmen.³³² Deshalb sollen sie nachfolgend dargestellt und innerhalb des indischen Billigautosegments betrachtet werden.

3.2.5.1 Rolle des Staates

In der Volkswirtschaftslehre wird immer wieder diskutiert, inwieweit bzw. ob staatliche Eingriffe in die Wirtschaft notwendig bzw. förderlich oder hinderlich sind. Bis heute gibt es von den verschiedenen Experten keine einheitliche Einschätzung hinsichtlich der Rolle des Staates bei der Erzielung nationaler Wettbewerbsfähigkeit. Nach PORTERS Auffassung ist es die (wichtige) Aufgabe des Staates, erfolgreiche Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die

³³¹ Vgl. Porter (1991), S. 148–151.

³³² Vgl. Porter (1991), S. 148–151.

Kräfte des Diamanten verstärken und langfristig wettbewerbsfähige Unternehmen und Branchen fördern. Direkte staatliche Eingriffe sollten hingegen vermieden werden, da diese der Wettbewerbsfähigkeit langfristig mehr schaden als helfen würde - zum Beispiel durch Erschaffung subventionsabhängiger Unternehmen.³³³ Nachfolgend wird der indische Staat im Hinblick auf seine positive bzw. negative Wirkung auf die Diamantelemente analysiert.

In Kapitel 2.1 wurde bereits der wirtschaftliche Wandel in Indien durch die Reformen im Jahr 1991 angeschnitten. Nun soll dieses Thema noch einmal aufgegriffen werden, um die Einflussnahme des indischen Staates auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu veranschaulichen.

Anfang der 50er Jahre versuchte der indische Staat, die Wirtschaft zu kontrollieren, unter anderem durch direkte Eingriffe. Betriebe, speziell auch das Transportwesen, wurden verstaatlicht, unproduktive Stahl- und Automobilfabriken wurden errichtet. Die Privatwirtschaft wurde über das licence raj-System und das inspector raj-System überwacht. *“Das licence raj-System schreibt vor, dass Betriebe, die Güter importieren wollten, vorab Einfuhrlizenzen einholen mussten.”*³³⁴ Im Rahmen des inspector raj-Systems überwachten staatliche Behörden bzw. Inspektoren mit viel Entscheidungsfreiraum (bis hin zur dauerhaften Unternehmensschließung) die privaten Unternehmen, um die Einhaltung von Gesetzen, Normen und Bestimmungen zu kontrollieren. Ausländische Direktinvestitionen waren verboten. Es entwickelten sich ein kompliziertes Arbeitsrecht und viele subventionsabhängige, unproduktive Unternehmen.³³⁵ Der indische Automobilmarkt wurde bis zum Jahr 1984 von sechs Automobilherstellern bestimmt: Telco (heute Tata Motors), Ashok Leyland, Mahindra & Mahindra, Hindustan Motors, Premier Automobiles und Bajaj Auto.³³⁶ Dass der Staat negativen Einfluss auf die nationale Wettbewerbsfähigkeit nahm, zeigten laut MATTHES die damals geringen Wachstumsraten von rund 3 Prozent (das sogenannte Hindu-Wachstum) und der Zustand der indischen Industrie.³³⁷ Diese war *„ineffizient, nicht innovativ, exportierte wenig und schuf kaum Arbeitsplätze.“*³³⁸

³³³ Vgl. Porter (1990), S. 86.

³³⁴ Gey/ Jobelius/ Tenbusch (2007), S. 4.

³³⁵ Vgl. Gey/ Jobelius/ Tenbusch (2007), S. 4f.

³³⁶ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006), S. 5.

³³⁷ Vgl. Matthes (2007), S. 110.

³³⁸ Gey/ Jobelius/ Tenbusch (2007), S. 5.

Mit den Reformen im Jahr 1991 wurden unter anderem ausländische Direktinvestitionen gestattet, der Wettbewerb in verschiedenen Branchen unterstützt, Einfuhrverbote weitgehend aufgehoben und die Zölle gesenkt.³³⁹ In Folge dessen wuchs die indische Wirtschaft mit den bereits in Kapitel 2.1 dargestellten hohen Wachstumsraten. In der Automobilbranche erhöhen sich seitdem Wettbewerbsintensität, Lieferantendichte und Exportraten.³⁴⁰ Der Einfluss des indischen Staates auf den Diamanten dürfte anhand dieser knappen Einblicke in die indische Entwicklung deutlich geworden sein. Deshalb soll nun die aktuelle und mögliche zukünftige Lage des indischen Staates näher betrachtet werden.

Das indische Regierungssystem wird laut des Governance-Indikators der WELTBANK zwar besser beurteilt als zum Beispiel das chinesische oder das zahlreicher afrikanischer Staaten, aber deutlich schlechter als die Regierungssysteme der OECD-Staaten. Positiv wird Indien hinsichtlich der vorherrschenden demokratischen Freiheit und Rechtsstaatlichkeit bewertet. Siehe hierzu auch die folgende Abbildung 13.³⁴¹

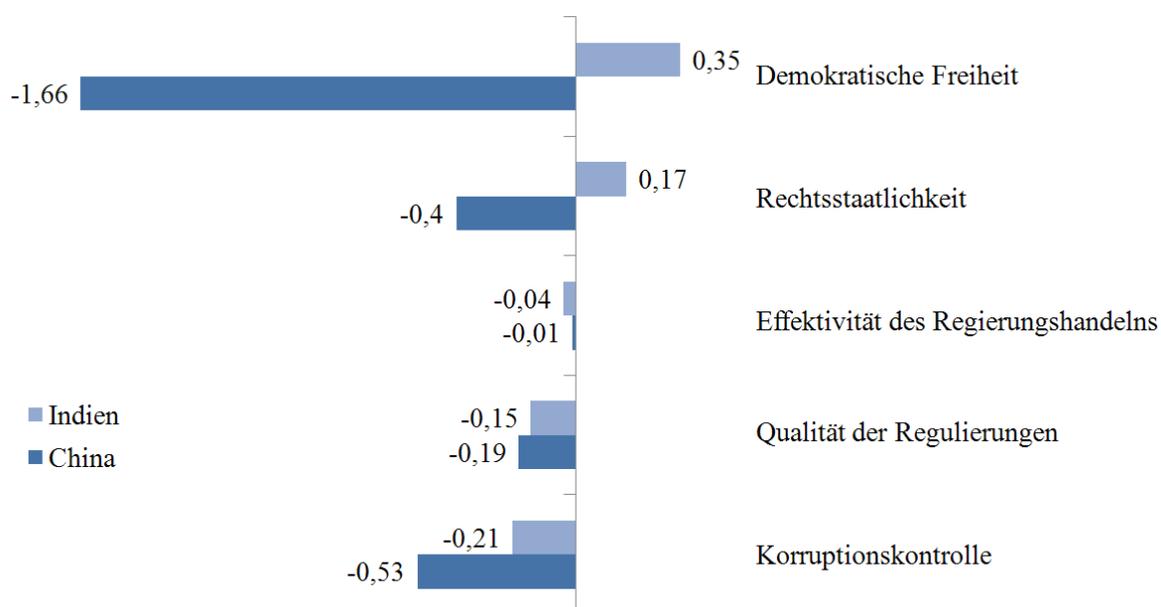


Abbildung 13: Governance-Einzelindikatoren für Indien und China auf einer Skala von -2,5 (schlecht) bis +2,5 (gut) im Jahr 2006;
Quelle: In Anlehnung an Matthes (2007), S. 111.

³³⁹ Vgl. Matthes (2007), S. 110.

³⁴⁰ Siehe hierzu die Kapitel 3.2.3 und 3.2.4.

³⁴¹ Vgl. Matthes (2007), S. 111.

Im internationalen Demokratisierungsindex, den die WELTBANK im Jahr 1999 in Auftrag gab, belegt Indien Rang 35 von 156 Ländern und wird hinter Japan als zweitemdemokratischstes Land Asiens eingestuft.³⁴² Das Risiko einer Enteignung von Unternehmenseigentum wird von MATTHES als gering beurteilt, auch weil es im Gegensatz zu den bisherigen Bemühungen der Regierung um ausländische Investoren stehen würde. Andererseits werden das Regierungshandeln als bürokratisch und uneffektiv, die Korruption als zu hoch und die Regulierungen als qualitativ negativ eingeschätzt.³⁴³

In Indien gibt es für die Unternehmen eine Vielzahl von Vorschriften und Regelungen zu befolgen. Der Start einer Unternehmenstätigkeit beispielsweise dauert 35 bis 52 Tage je nach Region und umfasst 11 Prozessschritte. In den OECD-Staaten sind es im Durchschnitt 17 Tage und 7 Prozessschritte.³⁴⁴ Die Vorgänge sind in Indien also entsprechend langsamer und komplexer. Dies bedeutet eine hohe Bürokratie und entsprechenden Mehraufwand für Unternehmen. Auch besitzt Indien zwar ein auf dem britischen Recht basierendes Rechtssystem, aber allein 27 Millionen Gerichtsverfahren stehen aktuell noch aus. Richter fehlen, Verfahren dauern oft mehrere Jahre, eine Dauer von 1.420 Tagen stellt keine Seltenheit dar.³⁴⁵ Auch dies kann eine Unternehmenstätigkeit in Indien in negativer Weise beeinflussen bzw. erschweren. Zur Messung des vorherrschenden Korruptionsgrades kann der „Corruption Perception Index“ von TRANSPARENCY INTERNATIONAL herangezogen werden. Dieser *„listet Länder nach dem Grad der bei Amtsträgern und Politikern wahrgenommenen Korruption auf.“*³⁴⁶ 2008 belegte Indien Rang 85 unter 180 bewerteten Ländern.³⁴⁷ Korruption tritt in Indien nicht nur häufig auf, sondern wird auch nur in den seltensten Fällen rechtlich verfolgt.³⁴⁸ Korruption kommt vor allem im Staatssektor und bei der Zollabwicklung vor. Viele Beamte leben davon. Wer nicht zu Bestechungen bereit ist, muss mit Unannehmlichkeiten wie Verzögerungen, Antragsablehnung oder Schlimmerem rechnen.³⁴⁹ Die Zölle sind im Rahmen der wirtschaftlichen Öffnung in den letzten Jahren zwar stark gesunken, verglichen mit anderen asiatischen Staaten wie Indonesien, Malaysia, Singapur und Thailand, sind sie jedoch immer noch sehr hoch.³⁵⁰ Die Importzölle für Automobilkomponenten betragen 15 Prozent, für fertig gestellte Pkw 60

³⁴² Vgl. Wamser (2005), S. 33f.

³⁴³ Vgl. Matthes (2007), S. 111.

³⁴⁴ Worldbank (2007a), S. 29.

³⁴⁵ Vgl. Gey/ Jobelius/ Tenbusch (2007), S. 8; Matthes (2007), S. 113.

³⁴⁶ Transparency International (2008).

³⁴⁷ Vgl. Transparency International (2008).

³⁴⁸ Vgl. Kohler (2005), S. 48.

³⁴⁹ Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 27.

³⁵⁰ Vgl. Asuncion-Mund (2005), S. 5.

Prozent des Marktwertes.³⁵¹ Gerade für ausländische Unternehmen, die Waren von außerhalb Indiens beschaffen, bedeuten die hohen Zölle einen enormen Kostenfaktor. Dieser kann gerade im Billigautosegment zu einem Wettbewerbsnachteil führen.

Weitere Hemmnisse für Hersteller und Zulieferer dürften das nicht abgeschaffte inspector raj-System³⁵² sowie das strenge, veraltete und komplizierte Arbeitsgesetz sein. Insbesondere letzteres wird laut einer Studie von WAMSER von vielen Unternehmen kritisiert.³⁵³ Arbeiter stehen unter einem umfangreichen Schutz und Entlassungen sind nur schwer durchzusetzen. Unternehmen müssen bei Entlassungen überdurchschnittlich hohe Kompensationszahlungen leisten bzw. bei mehr als 100 Mitarbeitern im Betrieb eine Genehmigung der Regierung einholen. Als Ergebnis dessen stellen viele Unternehmen nur zögerlich Personal ein oder haben zu viele Arbeiter, da sie diese nicht freisetzen können. Beides führt zu Produktivitätseinbußen.³⁵⁴

Es gibt aber auch positive staatliche Ansätze: Die Bildungsausgaben sollen von 3 Prozent auf 6 Prozent des Bruttoinlandsproduktes erhöht werden.³⁵⁵ Dass dies notwendig ist zur Unterstützung der wirtschaftlichen Weiterentwicklung, wurde schon in Kapitel 3.2.2 ausführlich dargestellt. Das „National Highway Project“ zur Verbesserung der Straßeninfrastruktur wurde ebenfalls bereits thematisiert. Bis 2013 sind rund 500 Milliarden US-Dollar dafür angesetzt worden.³⁵⁶ Da die Staatsverschuldung 78 Prozent der Wirtschaftsleistung beträgt,³⁵⁷ ist es allerdings fraglich, ob diese Pläne eingehalten werden können. Ausländische Direktinvestitionen und die teilweise Privatisierung des Infrastruktursektors könnten zur Erreichung der gesteckten Ziele beitragen.³⁵⁸

Die Vorschriften hinsichtlich der Eigentümerschaft ausländischer Unternehmen wurden seit 1991 erheblich liberalisiert. Im Vorfeld waren Joint Venture-Beteiligungen ausländischer Unternehmen von mehr als 40 Prozent nach dem „Foreign Exchange Regulations Act“ von 1973 nur in Ausnahmefällen gestattet. Mittlerweile sind Mehrheitsbeteiligungen in den meisten Branchen erlaubt. Dasselbe gilt seit dem Jahr 2000 auch für eigenständige Tochtergesellschaften.

³⁵¹ Vgl. Verband der Automobilindustrie (2007), S. 22.

³⁵² Vgl. Gey/ Jobelius/ Tenbusch (2007), S. 6.

³⁵³ Vgl. Wamser (2005), S. 253f.

³⁵⁴ Vgl. Asuncion-Mund (2005), S. 7; Wamser (2005), S. 254.

³⁵⁵ Vgl. Auswärtiges Amt (2008).

³⁵⁶ Vgl. Löwik/ Just (2008), S. 6.

³⁵⁷ Vgl. CIA (o. J.).

³⁵⁸ Vgl. Pilny (2006), S. 65.

ten ausländischer Unternehmen.³⁵⁹ Als Folge dessen haben sich bereits viele Automobilhersteller und ihre Zulieferer in Indien angesiedelt.

Die geänderten Patentbestimmungen wirken ebenfalls positiv auf den Diamanten. Der Schutz geistigen Eigentums, der in der Automobilindustrie generell eine große Rolle spielt, ist in Indien grundsätzlich nicht so problematisch wie beispielsweise in China, denn in Indien ist sich die Bevölkerung eher seiner Bedeutung bewusst.³⁶⁰ Außerdem erfolgte durch Indiens Beitritt zur WTO im Jahr 1995 die Unterzeichnung des „Trade Related Intellectual Property Rights Agreement“. Damit verpflichtete sich Indien, bis 2005 ein Gesetz für einen umfangreicheren Patentschutz als bisher zu erlassen. 2005 trat ein entsprechendes Gesetz in Kraft, das nun nicht mehr nur den Herstellungsprozess, sondern auch das Produkt selbst schützt. Dies bedeutet, dass in Indien keine Produkte mehr durch einen leicht modifizierten Herstellungsprozess kopiert werden können.³⁶¹ Die Unternehmen müssen folglich selber innovative Produkte entwickeln und können bei erfolgreicher Forschung und Entwicklung einen langfristigen Wettbewerbsvorteil generieren.

Ein weiterer bedeutender Fortschritt sind die im Jahr 2000 durch den indischen Staat eingeführten Sonderwirtschaftszonen. In diesen Zonen verfügen niedergelassene Unternehmen über etliche Vorteile. Dazu gehören nach HOFMANN unter anderem Steuererleichterungen und der Erlass der Einfuhrzölle auf Rohstoffe, Produktionsgüter und Verbrauchsmaterialien.³⁶² Ein Beispiel für eine Sonderwirtschaftszone der Automobilbranche ist die „Mahindra World City“ in Chennai, wo sich unter anderem BMW India niedergelassen hat.³⁶³ Da davon ausgegangen wird, dass der indische Staat speziell für Unternehmen der Automobilbranche in naher Zukunft zahlreiche Sondervergünstigungen einführt, wird ein Ansteigen der Automobil-Sonderwirtschaftszonen erwartet.³⁶⁴ Gerade für Hersteller und Zulieferer im Billigautosegment könnten sich die Sonderwirtschaftszonen aufgrund ihrer zahlreichen finanziellen Vorzüge als besonders interessant erweisen.

Anhand der dargestellten Aspekte lassen sich die durch den indischen Staat geschaffenen Rahmenbedingungen wie folgt einschätzen: Die Entwicklung ist in den letzten Jahren in vielen

³⁵⁹ Vgl. Kundu (2005), S. 5; Kaufmann et al. (2006), S. 31.

³⁶⁰ Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 28.

³⁶¹ Vgl. Wamser (2005), S. 78.

³⁶² Vgl. Hofmann (2005), S. 84f.

³⁶³ Vgl. Mahindra World City (o. J.).

³⁶⁴ Vgl. Madhan (2008).

Bereichen positiv verlaufen, und es wird sich auch zukünftig vieles verbessern. Dennoch befindet sich der förderliche Einfluss des Staates auf die Diamantelemente heute und vermutlich auch in den nächsten Jahren auf einem eher negativen Niveau. Es wird wohl nur Insellösungen beispielsweise in Form von Sonderwirtschaftszonen geben. Die gesamtwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit aber wird nur geringfügig durch den Staat gestützt werden.

3.2.5.2 Rolle des Zufalls

Neben dem Staat kann ein weiteres Element das Diamantsystem beeinflussen: der Zufall. Dazu zählen zum Beispiel Naturkatastrophen, die zufällige Entdeckung neuer Rohstoffe oder Kriege. Der Zufall kann nicht von Unternehmen und häufig auch nicht vom Staat beeinflusst werden. Je besser das Diamantsystem ist, desto wahrscheinlicher ist nach PORTER aber das Ziehen eines (neuen) Wettbewerbsvorteils aus einem Zufallsereignis.³⁶⁵

Indien wird regelmäßig von schwerwiegenden Naturkatastrophen heimgesucht. Das Ausmaß der Verwüstungen, das der Tsunami im Dezember 2004 an der indischen Ostküste anrichtete, ist vor Ort zum Teil noch immer sichtbar. Darüber hinaus führt der Monsun jedes Jahr zu mehr oder weniger gravierenden Überschwemmungen, die sowohl die Bevölkerung als auch die Wirtschaft negativ beeinträchtigen. Außerdem kommt es - obwohl Indien als politisch stabil gilt - immer wieder zu Ausschreitungen zwischen den verschiedenen Religionsanhängern. Nicht selten ist der weiterhin ungelöste Konflikt um die Kaschmir-Region Auslöser der Schwierigkeiten.³⁶⁶ Die Wettbewerbsfähigkeit des indischen Billigautosegments kann durch Ereignisse dieser Art negativ beeinflusst werden, wenn zum Beispiel Automobilhersteller oder Zulieferer aufgrund der als instabil wahrgenommenen politischen Lage von einer Geschäftstätigkeit vor Ort Abstand nehmen.

Die zu beobachtende Erhöhung der Preise für Rohstoffe wie Stahl und Aluminium könnte die Beschaffungspreise der Unternehmen in die Höhe treiben. Insbesondere im Billigautosegment könnte sich dies nach Aussagen des VERBANDES FÜR AUTOMOBILINDUSTRIE negativ auf die Preisbildung der Hersteller auswirken.³⁶⁷ Auf die steigenden Preise für Erdöl wurde bereits in Kapitel 3.2.3 eingegangen.

³⁶⁵ Vgl. Porter (1991), S. 148f.

³⁶⁶ Siehe hierzu Ihlau (2006a), S. 93ff.

³⁶⁷ Vgl. Verband der Automobilindustrie (2008).

3.2.6 Abschließende Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit des indischen Billigautosegments

Die Wettbewerbsfähigkeit des Billigautosegments am Standort Indien gestaltete sich über die verschiedenen Diamantelemente recht heterogen. Die **Nachfragebedingungen**, die Unternehmen in den richtigen Marktsegmenten aktiv werden lassen und zu Innovationen und Verbesserungen drängen, erwiesen sich für das indische Billigautosegment als durchweg positiv. Denn Indien verfügt nicht nur insgesamt über einen sehr großen Konsumentenmarkt, sondern mit der unteren Mittelschicht auch über eine Konsumentengruppe, die eine hohe Nachfrage nach preiswerten und gleichzeitig innovativen Automobilen entstehen lassen hat. Besonders attraktiv erscheint dies vor dem Hintergrund der günstigen Prognosen anderer Schwellen- und Entwicklungsländer.

Im Rahmen der Analyse der **Faktorbedingungen** konnten diverse positive Aspekte wie die technischen Universitäten von internationalem Renommee sowie die große Anzahl an Arbeitskräften zu niedrigen Löhnen aufgezeigt werden. Auch bereits begonnene Maßnahmen zur Verbesserung der bestehenden Mängel wurden erörtert. Allerdings führen die schlechte infrastrukturelle Situation und der Mangel an hochqualifiziertem Fachpersonal letztendlich zu einer Verringerung der Wettbewerbsfähigkeit des Segments am Standort Indien. Im Hinblick auf die **verwandten und unterstützenden Branchen** konnte dargelegt werden, dass sich die Wettbewerbsfähigkeit des indischen Billigautosegments schwächer als in westlichen Ländern darstellt. Jedoch wurde die Situation aufgrund der dynamischen Entwicklung insbesondere der unterstützenden Branchen dennoch als positiv eingestuft. Zu einem beträchtlichen Teil basiert diese Einschätzung auf den bereits vorhandenen Automobilclustern, wodurch sich etliche der (noch) existenten Hindernisse umgehen lassen können und Möglichkeiten zu Kooperation und Wettbewerb entstehen. Aufgrund der hohen **Rivalität** im Billigautosegment, unter anderem durch die starken Zwei- bzw. Dreiradhersteller, und einer schnell steigenden Anzahl von Anbietern, konnte die positive Rivalitätssituation im indischen Billigautosegment aufgezeigt werden. Nach PORTER sind die lokalen Unternehmen einem hohen Innovations- und Veränderungsdruck ausgesetzt, im Zuge dessen Wettbewerbsvorteile generiert werden können.³⁶⁸ Da es sich beim Billigautosegment um ein weltweit neu entstehendes Branchensegment handelt, ist Indien möglicherweise der Standort mit dem größten nationalen Vorteil innerhalb dieses Diamantelements. Bezüglich **Unternehmensstrategie und Struktur** konnte nur eine durch-

³⁶⁸ Siehe hierzu Kapitel 3.2.4.

schnittliche Wettbewerbsfähigkeit festgestellt werden. Denn obwohl indische Mitarbeiter laut des GLOBAL COMPETITIVENESS REPORTS als innovationsfreudig und technologieinteressiert gelten,³⁶⁹ führen kulturelle bzw. traditionelle Strukturen zu einer Minderung der Wettbewerbsfähigkeit. Die beträchtliche Verbesserung der Rahmenbedingungen durch den indischen **Staat** seit der Initiierung der Reformprogramme im Jahr 1991 - unter anderem mittels zahlreicher Deregulierungsmaßnahmen - konnte dargelegt werden. Es wurden aber auch etliche immer noch bestehende Hemmnisse wie die Arbeitsgesetzgebung, Bürokratie und Korruption aufgezeigt. Der Staat wurde folglich als unterdurchschnittlich entwickelter und daher negativer Einflussfaktor eingestuft. Positive Trends lassen allerdings optimistisch in die Zukunft blicken. Da **Zufälle** nicht geplant bzw. beeinflusst werden können, soll jenes Diamantelement an dieser Stelle nicht noch einmal aufgegriffen werden. Stattdessen wird auf den vorangegangenen Text verwiesen.

Das funktionierende Zusammenspiel der Diamantelemente im indischen Billigautosegment lässt sich exemplarisch und stark vereinfacht folgendermaßen darstellen: Die indischen Nachfrager lenken die Aufmerksamkeit der Unternehmen auf das Billigautosegment, indem sie neuartige Bedürfnisse sowie Wachstums- und Gewinnchancen signalisieren. Die Folge sind Innovationen in Form neuer Modelle wie des Tata Nano. Erfolge lassen daraufhin Imitatoren auf den Markt treten - die Wettbewerbsintensität erhöht sich insofern. Faktoren werden vermehrt für das Branchensegment genutzt bzw. speziell entwickelt. Zulieferer treten gesteigert am Markt auf, um entsprechende Teile anzubieten. Es entstehen Branchencluster bestehend aus Herstellern, Zulieferern, Unternehmen verwandter Branchen, Ausbildungseinrichtungen etc., welche den dort ansässigen Unternehmen helfen, vorhandene Hemmnisse zum Teil zu umgehen.

Unter Betrachtung des Gesamtsystems des Diamanten der nationalen Vorteile stellt Indien einen wettbewerbsfähigen Standort für das Billigautosegment dar. Dies gilt insbesondere für das hochgradig potentialreiche Teilsegment der Billigstautos bis 5.000 US-Dollar. Begründet liegt diese Einschätzung in den Vorteilen, die vor allem in den wichtigen Teilbereichen vorliegen und gegenüber bestehenden Problemfeldern überwiegen. Auch die als weitgehend positiv eingeschätzte zukünftige Entwicklung führt zu dieser Schlussfolgerung.

³⁶⁹ Siehe hierzu Kapitel 3.2.4.

4 Fazit und Ausblick

In Folge der Reformen des Jahres 1991 konnte Indien in den letzten Jahren auf einen starken wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel zurückblicken. So konnte im Geschäftsjahr 2008/09 laut Daten von GERMANY TRADE & INVEST ein Wirtschaftswachstum von 7,3 Prozent verzeichnet werden.³⁷⁰ Da auch in Zukunft Wirtschaftswachstumsraten von 5 bis 6 Prozent erwartet werden, prognostizieren Analysten von GOLDMANN-SACHS, dass Indien schon um 2020 die drittgrößte Wirtschaftsmacht hinter den USA und China sein wird.³⁷¹ Der wirtschaftliche Boom hat rapide steigende Einkommen zur Folge.³⁷² Bis 2020 kann Indien somit ein Einkommensniveau, welches vergleichbar ist mit dem weiterentwickelter asiatischer Staaten wie Thailand, erreichen.³⁷³ Das Land entwickelt sich vom Armenhaus der Welt zu einem der interessantesten Zukunftsmärkte Asiens und INDIENS PREMIERMINISTER MANMOHAN SINGH fordert offensichtlich nicht ohne Grund *“the 21st century to be the Indian century”*.³⁷⁴

Für Unternehmen besonders interessant sind nicht die wenigen Reichen, die in Indien leben, sondern die Einkommensgruppe der finanziell schwächeren unteren Mittelschicht. Diese hat sich in den letzten Jahren im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwungs herausgebildet und ist bereits heute in der Lage, günstige Konsumgüter nachzufragen. Aufgrund ihres Umfangs von 450 Millionen Menschen, der noch nicht erfolgten Befriedigung ihrer Bedürfnisse sowie der noch fehlenden Bindung an Unternehmen, stellt die untere Mittelschicht zusätzliche potentielle Käufer in einer neuartigen Quantität und folglich immense Wachstums- und Gewinnchancen für Unternehmen dar. Auch die Prognosen für die Zukunft sind überaus vielversprechend, da rund 300 Millionen Inder, die momentan noch als arm betrachtet werden, in den nächsten Jahren in die Gruppe der unteren Mittelschicht aufsteigen werden.³⁷⁵ Unternehmen können *„die Konsumenten von morgen“*³⁷⁶ bei ihrem wirtschaftlichen Aufstieg begleiten. Ihnen bietet sich insofern die Möglichkeit, nachhaltiges Wachstum und Wettbewerbsvorteile für die Zukunft zu generieren.

³⁷⁰ Vgl. Germany Trade & Invest (2009a).

³⁷¹ Vgl. Kaufmann et al. (2006), S. 10f.

³⁷² Siehe hierzu McKinsey Global Institute (2007), S. 64-67.

³⁷³ Vgl. McKinsey Global Institute (2007), S. 29.

³⁷⁴ Dana (2007), S. 100.

³⁷⁵ Siehe hierzu die Kapitel 2.2 und 2.3.

³⁷⁶ BCG (2007), S. 9.

Aufgrund des bisherigen Einkommensniveaus ist die Motorisierungsquote in Indien noch vergleichsweise gering - nur neun von 1.000 Indern besitzen ein eigenes Auto.³⁷⁷ Der Wunsch nach einem eigenen Auto kann jedoch als zentral angesehen werden. So weist die Ausgabenkategorie „Transport“ den größten aktuellen sowie prognostizierten Zuwachs auf.³⁷⁸ Als Konsequenz dessen ist der indische Automobilmarkt einer der am schnellsten wachsenden Märkte weltweit.³⁷⁹ Wegen der niedrigen Einkommen werden nur Billig(st)autos für die Masse der indischen Bevölkerung erschwinglich sein. Darunter zu verstehen sind günstige, aber gleichzeitig innovative Kleinwagen. Folglich ist eine Nachfrage in einer neuartigen Qualität entstanden. Auf diese Weise eröffnen sich große Absatzchancen in einem potentialreichen neuen Automobilsegment, auf die Volumenhersteller wie Volkswagen, General Motors und Ford nach Meinung von DUDENHÖFFER eigentlich nicht verzichten können.³⁸⁰

Bislang haben die meisten Automobilhersteller die Masse der finanziell schlechter Gestellten jedoch nicht als profitable Zielgruppe wahrgenommen und sind unzureichend auf die entstandene Nachfrage vorbereitet. Automobile wurden bislang fast ausschließlich für wohlhabende Käuferschichten konzipiert und sind dementsprechend groß und teuer. Erst jetzt wird zum Beispiel von VW-Chef Winterkorn darüber nachgedacht, eine Billigmarke einzuführen.³⁸¹ Erklärbar ist dieses Verhalten mit den Erkenntnissen, welche die Nationalökonomenschumpeter, Mises und Hayek in ihren zentralen Werken vertreten.³⁸² So ist sowohl der Mises'sche „*unternehmendere Unternehmer*“³⁸³ als auch der „*Pionierunternehmer*“³⁸⁴ von Schumpeter ein Ausnahmeunternehmer, welcher „*unausgenützte(...) Gelegenheiten*“³⁸⁵ - wie Hayek es formuliert - im Wettbewerbsgeschehen zu entdecken und auch zu nutzen vermag, während andere ihm nur zu folgen vermögen.

Ratan Tata ist solch ein Ausnahmeunternehmer. Denn während die Konkurrenz sich auf die oberen Einkommenssegmente beschränkte, sah er in der unteren Mittelschicht ein riesiges, unausgeschöpftes Potential. Damit ist er im Stande, den Massen den Traum vom eigenen Auto

³⁷⁷ Vgl. Singh (2007).

³⁷⁸ Siehe hierzu McKinsey Global Institute (2007), S. 95ff.

³⁷⁹ Vgl. Kersten et al. (2006), S. 257.

³⁸⁰ Vgl. Dudenhöffer (2008a), S. 30f.

³⁸¹ Vgl. Sümeg (2008); Rother (2009), S. 10.

³⁸² Siehe hierzu Schumpeter (1993/1911), S. 119ff; Mises (1940), S. 245ff; Hayek (1968), S. 11ff.

³⁸³ Mises (1940), S. 248.

³⁸⁴ Schumpeter (1993/1911), S. 119ff.

³⁸⁵ Hayek (1968), S. 14.

zu erfüllen und ihren Lebensstandard nachhaltig zu verbessern.³⁸⁶ Gleichzeitig baut er wertvolle Wettbewerbsvorteile (zum Beispiel im Rahmen von Markteintrittsbarrieren) für sein Unternehmen auf. Denn obwohl der Kunde beim Nano auf viele (im Westen) gewohnte Standards und ein großes Maß an Bequemlichkeit verzichten muss, könnte er zu einem weiteren historischen Revolutionär der Automobilbranche werden wie vor 100 Jahren das T-Modell von Henry Ford. Ratan Tata hat erkannt, dass Automobile nicht nur im Premiumsegment ertragreich sein können. Sie müssen in Ländern wie Indien lediglich dem Bedürfnis nach Mobilität in einfachster Weise gerecht werden. Mit dem Nano wurde ein neues Marktsegment geschaffen und somit der erste Schritt in eine erfolgreiche Zukunft getätigt. So bezeichnet DUDENHÖFFER den Nano als „*die größte Brancheninnovation seit 15 Jahren*“.³⁸⁷

Mittelfristig kann von einer Verschiebung der globalen Machtverhältnisse hin zu Schwellenländern wie Indien ausgegangen werden. Dort wird sich in Zukunft ein bedeutender Teil der Konsumenten befinden. Die Prognose der Verteilung der Neuwagenverkäufe belegt dies sehr anschaulich (siehe Tabelle 2). Westliche Unternehmen sollten somit beginnen, die finanziell schlechter Situierten der Welt als relevante Zielgruppe zu betrachten. Wollen sie damit Erfolg haben, so ist ein geschäftliches Engagement am Standort Indien unerlässlich. Denn mittlerweile haben sich dort (wie auch im vergleichbaren China) starke und selbstbewusste lokale Wettbewerber entwickelt, die von der Nähe zu Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern etc. erheblich profitieren - so Ergebnisse einer umfangreichen Studie, die von der BOSTON CONSULTING GROUP durchgeführt wurde.³⁸⁸ Von den 10 Millionen Billigautos, die in Zukunft pro Jahr abgesetzt werden, sollen über 4 Millionen von Herstellern wie Tata Motors und Mahindra & Mahindra aus Indien bzw. Chery und Geely aus China verkauft werden.³⁸⁹ Experten von A.T. KEARNEY prognostizieren in Folge dessen fallende Marktanteile der nordamerikanischen und europäischen Hersteller.³⁹⁰

Nach Ansicht von PORTER hat der Standort sowohl bedeutenden als auch zunehmenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, da dieser aufgrund seiner individuellen Rahmenbedingungen die Entwicklung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen maß-

³⁸⁶ Vgl. Schmitt (2008).

³⁸⁷ Hillenbrand (2008).

³⁸⁸ Siehe hierzu BCG (2006).

³⁸⁹ Vgl. Becker (2007).

³⁹⁰ Vgl. A.T. Kearney (2006), S. 2.

geblich beeinflusst.³⁹¹ PORTER liefert mit dem Diamantmodell ein Konzept, welches eine Analyse der Wettbewerbsfähigkeit des Billigautosegments am Standort Indien ermöglicht. Mit Hilfe der vier Haupt- und zwei Nebenelemente des Diamanten kann als Ergebnis eine positive Wettbewerbsfähigkeit festgestellt werden. Diese beruht insbesondere auf den günstigen Nachfragebedingungen sowie der vorteilhaften Rivalitätssituation - zwei besonders wichtige Facetten des Diamanten. Dadurch, sowie wegen der zu erwartenden künftigen Entwicklung, können Schwächen in anderen Bereichen vernachlässigt werden. Darüber hinaus zeigt sich das Teilssegment der Billigstautos mit Preisen bis 5.000 US-Dollar als besonders wettbewerbsfähig. Indien hat damit die Chance, in naher Zukunft der globale Produktionsstandort für billige Kleinwagen zu werden.³⁹² Dort entsteht eine neue Automobilindustrie mit innovativen Produkten.³⁹³ So kommen Innovationen mittlerweile nach Ansicht von SCHMITT nicht mehr aus Detroit, sondern aus Delhi.³⁹⁴

Nun liegt es an jedem einzelnen Unternehmen, sich rechtzeitig zu positionieren. Es reicht dabei nicht aus, vorhandenes leicht abzuändern oder Downgrading zu betreiben. Notwendig sind neues statt traditionelles Denken und die Entwicklung innovativer Modelle entsprechend der Bedürfnisse der neuen Zielgruppe. Dabei gilt es, die Möglichkeiten, die der Wandel bietet, in den Mittelpunkt der Bemühungen zu stellen, anstatt sich auf die Schwierigkeiten zu fixieren. Denn laut DRUCKER sollten Unternehmen ihre Ressourcen und Leistungen auf wirtschaftlich attraktive Chancen konzentrieren und den Wandel als günstige Gelegenheit anstatt als Bedrohung betrachten.³⁹⁵

Sollte es den Herstellern gelingen, Modelle auf den Markt zu bringen, die sowohl preislich als auch hinsichtlich Geräumigkeit, Funktionalität und Robustheit die Bedürfnisse der Konsumenten erfüllen, können sie entscheidende Wettbewerbsvorteile generieren. Es besteht folglich die Notwendigkeit einer innovativen Kundenorientierung - Anforderungen, welche schon DRUCKER im Jahr 1954 in ähnlichen Worten an Unternehmen und ihre Manager gestellt hat.³⁹⁶ Dies bedeutet, dass die Automobilhersteller zum Teil tiefe Veränderungen durchmachen müs-

³⁹¹ Vgl. Porter (1990), S. 73f.

³⁹² Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006), S. 13.

³⁹³ Vgl. Schmitt (2008).

³⁹⁴ Vgl. Schmitt (2008).

³⁹⁵ Vgl. Drucker (1963), S. 54 und (2004), S. 33.

³⁹⁶ Vgl. Drucker (2008), S. 37ff.

sen. Das wird vermutlich nicht allen gelingen, einige werden an dem anspruchsvollen Umfeld scheitern. Dass unternehmerischer Erfolg im Billigautosegment möglich ist, hat Ratan Tata mit der Markteinführung des Nano sehr anschaulich bewiesen. Daraus ergeben sich folgende Fragen für weitere Forschungsarbeiten:

1. Mit welcher Strategie konnte Tata Motors innovative Kundenorientierung und folglich Unternehmenserfolg im Billigautosegment sicherstellen?
2. Welchen Einfluss haben Cluster auf die Entwicklung des Billigautosegments am Standort Indien?

5 Literaturverzeichnis

- A.T. Kearney (2006):** China und Indien auf der Überholspur, in: <http://www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/executivebriefs.php/id/49761> (18.08.08).
- A.T. Kearney (2007):** New concerns in an uncertain world - The 2007 A.T. Kearney foreign direct investment confidence index, in: http://www.atkearney.com/shared_res/FDICI_2007.pdf (21.07.08).
- A.T. Kearney (2007a):** Mega-Markt für Ultra-Low-Cost: In Schwellenländern wächst die Nachfrage nach Niedrigstpreis-Autos, in: http://www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/executivebriefs_practice.php/practice/automotive (18.08.08).
- A.T. Kearney (2008):** Deutscher Innovationsmotor fährt bald hinterher, in: http://www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/executivebriefs_practice.php/practice/automotive 18.08.08).
- ACMA (o. J.):** Global competitiveness of Indian auto component industry & its sustainability, in: http://acmainfo.com/docmgr/Status_of_Auto_Industry/Status_Indian_Auto_Industry.pdf (21.04.08).
- Alex, B. (2008):** Steigende Personalkosten in Indien machen Unternehmen zu schaffen, in: https://www.bfai.de/DE/Content/_SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument.html?fIdent=MKT200802188008 (15.09.08).
- Alex, B. / Knipp, W. / Rodewald, A. (2006):** Aufbruch nach Indien – Leidfaden für Export und Direktinvestition, Heidelberg u.a.: Economica Verlag 2006.
- Asia Bridge (2008):** Indien ist der Wachstumsstar bis 2020, in: http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000221196.pdf (21.07.08).
- Asuncion-Mund, J. (2005):** India rising: a medium-term perspective, in: http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000191650.pdf (15.02.08).

- Asuncion-Mund, J. (2007):** Indiens Kapitalmärkte - Wegbereiter für künftiges Wachstum, in:
http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000212717.pdf (15.03.08).
- Augustin, R. / Durst, S. (2005):** Indien - Interessanter Beschaffungsmarkt (nicht nur) für das verarbeitende Gewerbe. In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Einkaufen und investieren in Indien, Würzburg: Centrum für Supply-Management 2005, S. 53-70.
- Auswärtiges Amt (2008):** Indien. Kultur- und Bildungspolitik, Medien, in:
<http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Indien/Kultur-UndBildungspolitik.html> (16.09.08).
- Bajaj Auto Limited (2009):** Second Annual Report 2008-09, Pune, India.
- BCG (2006):** The new global challengers, in: http://www.bcg.com/publications/files/New_Global_Challengers_May06.pdf (19.08.2008).
- BCG (2007):** The next billion consumers - A Road Map for Expanding Financial Inclusion in India, in: http://www.bcg.com/publications/files/Next_Billion_Consumers_FS_Nov_2007.pdf (21.07.08).
- Becker, J. (2007):** Billigautos - Die Billigoffensive, in:
<http://www.sueddeutsche.de/automobil/artikel/755/126559/article.html> (22.02.08).
- Bfai (2008):** Branche kompakt - Indien - Kfz-Industrie und Kfz-Teile, Januar 2008.
- BMZ (Hrsg.) (2003):** Materialien, Transport und Verkehr - Zukunftsfähige Mobilität für eine gerechte und nachhaltige Entwicklung. Bonn 2003.
- Bogaschewsky, R. (2005):** Basisinformationen. In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Einkaufen und investieren in Indien, Würzburg: Centrum für Supply-Management 2005, S. 11-14.
- Bonstein, J. (2008):** Die nächste Milliarde. In: Spiegel 03/2008, S. 68-70.

- Chevrolet (2008):** Chevrolet Car Prices in India, in: http://www.chevrolet.co.in/content_data/AP/IN/en/GBPIN/001/BRANDSITE/price.html (10.08.09).
- CIA (o. J.):** The World Factbook, in:
<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html> (20.08.09.)
- Dalan, M. (2008):** Großer Markt für kleine Autos. In:
http://appl3.welt.de/media/download/3c4962d6bea5900bef0a4355afe79d36/2008-02-04_DWBE-HP_14.pdf (22.06.08).
- Dambeck, H. (2008):** Billigauto Tata Nano: Klimakiller - Klimaretter, in:
<http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/0,1518,527893,00.html> (15.02.08).
- Dana, L. P. (2007):** Asian models of entrepreneurship: from the Indian Union and the kingdom of Nepal to the Japanese archipelago: context, policy and practice. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore 2007.
- ddp (2008):** Dudenhöffer: Billigauto wird Struktur der Autoindustrie verändern, in:
<http://www.fh-gelsenkirchen.de/fb11/homepages/dudenhoeffler/duden.html>
(30.07.08).
- Dellago, V. / Kopka, U. / Nordheider, T. u.a. (2006):** Was indische Verbraucher kaufen wollen. In: Harvard Business Manager, Juni 2006, S. 36-46.
- Drucker, P. F. (1963):** Managing for Business Effectiveness - Analysis, Allocation, Decision. In: Harvard Business Review, May - June 1963, S. 53-60.
- Drucker, P. F. (1985):** Innovation and Entrepreneurship - Practice und Principles, HarperCollins, New York, NY 1985.
- Drucker, P. F. (1992):** The New Society of Organizations. In: Harvard Business Review, September - October 1992, S. 95-104.
- Drucker, P. F. (1994):** The Theory of the Business. In: Harvard Business Review, September - October 1994, S. 95-104.

- Drucker, P. F. (2004):** Das Geheimnis effizienter Führung, in: Harvard Business manager, August 2004, S. 26-35.
- Drucker, P. F. (2008):** The Practice of Management, Reproduction, HarperCollins, New York, NY 2008.
- Dudenhöffer, F. (2008):** Traumwagen zum Taschengeldpreis, in: <http://www.bdforecast.de/pdf/Publikationen/Stern-Kommentar-Jan.%202008.pdf> (17.09.08).
- Dudenhöffer, F. (2008a):** Die Ökonomie des Billigautos. In: Economic Engineering, 02/2008, S. 30-33.
- Dudenhöffer, F. (2008b):** Ohne Billigauto kein Wachstum. In: Automobile Revue, Nr. 10, 05.März 2008, S. 32.
- Dudenhöffer, F. (2008c):** Die Ökonomie von Billigprodukten. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium 01/08, S. 78-84.
- Dyck, S. (2007):** China, Indien und darüber hinaus - Chancen und Risiken in Asien, in: http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000219243.pdf (21.07.08).
- Engardio, P. (2007):** The last rajah, in: http://www.businessweek.com/magazine/content/07_33/b4046045.htm (15.06.08).
- Engel, E. (1857):** Die Productions- und Consumtionsverhältnisse des Königreichs Sachsen. In: Zeitschrift des statistischen Bureaus des Königlich Sächsischen Ministerium des Inneren, Nr. 8 und 9, S. 153-183.
- Engeser, M. (2004):** Geliehene Macht. Managementlegende Peter Drucker über Moral, Verantwortung und die Gier der Manager. In: Wirtschaftswoche, 18.11.2004, Nr. 48, S. 174-176.
- Ernst & Young (2007):** Standort Deutschland - Deutschland und Europa im Urteil internationaler Manager, in: <http://www.german-business-portal.info/GBP/Redaktion/en/PDF/location-germany-2007,property=pdf,bereich=gbp,sprache=en,rwb=true.pdf> (15.02.08).

- Fiat India (o. J.):** Price list, in: <http://www.fiat-india.com/price.aspx> (10.08.09).
- Finkel, N. (2005):** Indien: Kfz-Industrie setzt Wachstumskurs fort. In: *fairs&more Netzwerk in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Außenwirtschaft (Bfai) (Hrsg.): fairs&more Business Magazin, Nr. 03/2005, S. 12-14.*
- Fischer, G. (2007):** Boom der Billigauto - Preiswert ist gewollt, in: <http://www.sueddeutsche.de/automobil/artikel/631/125443/article.html> (22.02.08).
- Forbes Asia (2007):** The next people´s car, in: http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=175 (15.02.08).
- Ford India (o. J.):** Ford India, in: <http://www.india.ford.com/servlet/ContentServer?pagename=DFY/IN> (10.08.09).
- Germany Trade & Invest (2009):** Branche kompakt - Kfz-Industrie und Kfz-Teile - Indien, in: http://www.gtai.de/ext/anlagen/PubAnlage_6057.pdf?show=true (09.08.09).
- Germany Trade & Invest (2009a):** Wirtschaftsdaten kompakt: Indien, Mai 2009.
- Germany Trade & Invest (2009b):** Wirtschaftsdaten kompakt: VR China, Mai 2009.
- Germany Trade & Invest (2009c):** Wirtschaftsdaten kompakt: Deutschland, Mai 2009.
- Germany Trade & Invest (2009d):** Wirtschaftsdaten kompakt: Japan, Mai 2009.
- Germany Trade & Invest (2009e):** Wirtschaftsdaten kompakt: Frankreich, Mai 2009.
- Gey, P. / Jobelius, M. / Tenbusch, R. (2007):** Kompass 2020: Deutschland in den internationalen Beziehungen; Ziele, Instrumente, Perspektiven - Indien: Herausforderungen auf dem Weg zur Weltmacht. In: <http://www.fes.de/kompass2020/pdf/Indien.pdf> (18.09.08).
- Golden, L. L. (2007):** UAE moves into mass automotive production, in: <http://www.ameinfo.com/138609.html> (18.06.08).

- Grosse-Halbuer, A. (2009):** Modernes Märchen. In: Wirtschaftswoche Global, 26.01.2009, Nr. 1, S. 116-119.
- Grosse-Halbuer, A. (2009a):** Hoffnungsträger im Abschwung. In: Wirtschaftswoche, 26.01.2009, Nr. 5, S. 34.
- Grundhoff, S. (2007):** Autoland Indien - Dacia Logan auch für Indien, in: <http://www.sueddeutsche.de/automobil/artikel/753/108645/> (22.02.08).
- Günzing, N. / Trumann, M. (2006):** Überblick und Strategien für den indischen Automobilmarkt. In: Koubek, N. / Krishnamurthy, G. R. (Hrsg.) (2006): Strategien deutscher Unternehmen in Indien, Peter Lang, Berlin et al. 2006, S. 267-287.
- Hammond, A. / Prahalad, C. K. (2002):** Serving the World's Poor, Profitably. In: Harvard Business Review, September 2002, S. 48-57.
- Hammond, A. L. / Prahalad, C. K. (2004):** Selling to the poor. In: Foreign Policy, May / June 2004, S. 30-37.
- Hayek, F. A. von (1952):** Der Sinn des Wettbewerbs, in: Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, Rentsch Verlag, Erlenbach – Zürich 1952, S. 122-140.
- Hayek, F. A. von (1968):** Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, Kiel 1968.
- Hébert, R. F. / Link, A. N. (1982):** The Entrepreneur. 1. Auflage, Praeger Publishers, New York, NY 1982.
- Heinich, M. (2005):** Aktuelle gesamtwirtschaftliche Lage in Indien. In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Einkaufen und investieren in Indien, Würzburg: Centrum für Supply-Management 2005, S. 37-41.
- Heymann, E. / Just, T. / Löwik, L. / Väth, M. (2008):** Infrastruktur Indien: 450 Mio. Gründe, jetzt zu investieren, in: http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTER-NET_EN-PROD/PROD000000000220457.pdf (21.07.08).
- Hofmann, A. (2005):** Beschaffen und Investieren in Indien – ein Beschaffungsleitfaden für ein erfolgreiches Global Sourcing in Indien. IPC Offices Verlag 2005.

- Holt, D. H. (1998):** International Management: Text and Cases. Harcourt Brace College Publishers, revised edition February 1998.
- Hüttenrauch, M. / Baum, M. (2008):** Effiziente Vielfalt - Die dritte Revolution in der Automobilindustrie. Springer-Verlag, Berlin 2008.
- Hyundai Motor India (o. J.):** Hyundai i10, in: <http://hyundaii10.co.in/pricing.asp> (10.08.09).
- Hyundai Motor India (o. J.a):** Hyundai Santro, in: <http://www.santroxing.com/cityname.asp> (10.08.09).
- Hyundai Motor India (o. J.b):** Hyundai Getz Prime, in: <http://www.getzprime.co.in/cityname.asp> (10.08.09).
- Hyundai Motor India (o. J.c):** Hyundai i20, in: <http://www.hyundai-i20.co.in/prices.asp> (10.08.09).
- IGO (2006):** Indien: Der Markt, in: <http://igo-nrw.de/de/indien/markt/> (17.07.06).
- Ihlau, O. (2006):** Aufstieg zur Wirtschaftsmacht - Indiens urbaner Rausch, in: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,443621,00.html> (10.01.08).
- Ihlau, O. (2006a):** Weltmacht Indien - Die neue Herausforderung des Westens. Siedler-Verlag, Bonn 2006.
- IXPOS – Das Außenwirtschaftsportal (2006):** Markt des Monats: Indien – Investitionen und Infrastrukturausbau, in: http://www.ixpos.de/cln_039/nn_893172/Content/de/01__Aktuelles/Markt__des__Monats/2006__03/BDI__Invest.html (17.07.06).
- Janetzko, A. (2005):** Indien aus transportlogistischer Sicht. In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Einkaufen und investieren in Indien, Würzburg: Centrum für Supply-Management 2005, S. 179-186.
- Kaufmann, L. / Panhas, D. / Steinrücke, B. u.a. (2006):** Investmentguide Indien – Erfolgsstrategien deutscher Unternehmen auf dem Subkontinent. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2006.

- Kersten, W. / Koeppen, B. / Kern, E.-M. u.a. (2006):** Wertschöpfungsnetzwerke internationaler Automobilhersteller in Indien. In: Wojda, F. / Barth, A. (Hrsg.): Innovative Kooperationsnetzwerke, HAB-Forschungsbericht, Band 16, Wiesbaden 2006, S. 247-271.
- Kirzner, I. M. (1978):** Wettbewerb und Unternehmertum, Mohr Verlag, Tübingen 1978.
- Kirzner, I. M. (1988):** Unternehmer und Marktdynamik, Philosophia-Verlag, München u.a. 1988.
- Kohler, K. (2005):** Einstufung Indiens in Länderratings. In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Einkaufen und investieren in Indien, Würzburg: Centrum für Supply-Management 2005, S. 42-52.
- Kraftfahrt-Bundesamt (2008):** Fahrzeugzulassungen im Juni 2008, in:
http://www.kba.de/clin_005/nn_124954/DE/Presse/PressemitteilungenStatistiken/Fahrzeugzulassungen/n__06__08__pm__text.html (18.09.08).
- Kröger M. (2008):** 1700-EURO-AUTO - Wieso der Nano Tatas Meisterstück ist, in:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,528030,00.html> (22.02.08).
- Kulke, U. (2008):** Billigwagen Tata Nano - Asien verträgt keinen neuen Volkswagen, in:
http://www.welt.de/meinung/article1540919/Asien_vertraegt_keinen_neuen_Volkswagen.html (15.02.08).
- Kundu, K. K. (2005):** German FDI to India: untapped potential, in:
http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000191797.pdf (15.02.08).
- Kuntz, M. (2007):** Autoindustrie - Total global, in:
<http://www.sueddeutsche.de/automobil/artikel/845/131611/article.html> (22.02.08).
- Kuntz, M. (2008):** Rikscha mit Motor, in:
<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/meinung/867/151488/> (22.02.08).
- Kusch, D. / Kumar, A. (2005):** Indien als Produktionsstandort für ausländische Unternehmen, in: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Bogaschewsky, R.

(Hrsg.): Einkaufen und investieren in Indien, Würzburg: Centrum für Supply-Management 2005, S. 196-209.

Lakshman, N. / Edmondson, G. (2007): Tata and Fiat: Small Is Big in India. In:

http://www.booz.com/media/file/2007-01-24_Tata_And_Fiat-Small_Is_Big_In_India_BusinessWeek.pdf (15.05.08).

Lamparter, D. H. / Petersen, B. (2008): Der tadellose Herr Tata. In: Die Zeit, Nr. 3 vom 10.01.08, S. 23.

Lanzeni, M. L. (2005): Indien im Aufwind: Ein mittelfristiger Ausblick, in:

http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000191647.pdf (21.07.08).

Lanzeni, M. L. / Trinh, T. (2005): Indien im Aufwind: Ein mittelfristiger Ausblick, in:

http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000187993.pdf (21.07.08).

Löwik, L. / Just, T. (2008): Infrastruktur in Indien - 450 Mio. Gründe, jetzt zu investieren, in:

http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000221093.pdf (21.07.08).

Madhan, K. V. (2008): Roadmap for auto SEZs. In:

<http://www.thehindubusinessline.com/2008/02/25/stories/2008022550850700.htm> (18.08.08).

Mahindra World City (o. J.): MWC Chennai - Customers, in:

http://www.mahindraworldcity.com/customers_chennai.htm (23.09.08).

Maruti Suzuki (o. J.): Our cars - prices, in: <http://www.marutisuzuki.com/prices.aspx>

(10.08.09).

Matthes, J. (2007): Indien: Der Dienstleistungselefant. In: Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft / Internationale Handelskammer (Hrsg.): Globalisierung verstehen: Unsere Welt in Zahlen, Fakten, Analysen. 2007, S. 110-113.

Matthes, S. (2008): Auf dem Basar. In: Wirtschaftswoche, Januar 2008, Nr. 4, S. 34f.

- Mayer, S. / Rattey, F. / Pleines, R. (2007):** Mega-Markt für Ultra-Low-Cost. In:
http://www.atkearney.de/content/misc/wrapper.php/id/50063/area/automotive/name/pdf_atkearney_eb_ulcc_1195566333f6a6.pdf (17.09.08).
- McKinsey Global Institute (2007):** The bird of gold - The rise of India's consumer market,
in: http://www.mckinsey.com/mgi/reports/pdfs/india_consumer_market/MGI_india_consumer_full_report.pdf (21.07.08).
- Meiler, O. (2008):** Umstieg auf vier Räder, in:
<http://www.sueddeutsche.de//automobil/artikel/847/131613/> (15.03.08).
- Mentschel, S. (2008):** Heiliger Sensex, in: Wirtschaftswoche Global: Indien - Die neue Supermacht: Welche Chancen und Risiken Indien uns bietet, 17.11.2008, Nr. 2, S. 62-65.
- Meyer, D. (2006):** Indien - Neues Mekka der Automobilindustrie? In: http://www.automobil-cluster.at/files/dl_acq_2_2006.pdf (23.09.08).
- Meyer, M. (1998):** Wettbewerbsprozessstheorie, Unternehmertum und Marketing, in: WiSt, Heft 2, Februar 1998, S. 71-75.
- Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises (2006):** Automotive Mission Plan 2006-2016: A Mission for Development of Indian Automotive Industry. New Delhi 2006.
- Mises, L. von (1940):** Nationalökonomie. Theorie des Handels und Wirtschaftens. Genf 1940.
- Moss Kanter, R. (2009):** Was würde Peter Drucker sagen? In: Harvard Business Manager, November 2009, S. 20-28.
- Müller, F. M. (2007):** India, what can it teach us? Cosimo Inc., New York 2007.
- Müller, E. (2007a):** Erleuchtete Gewinne, in:
<http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/47/81/dokument.html?titel=Erleuchtete+Gewinne&id=52661874&top=MM&suchbegriff=erleuchtete+gewinne&quellen=&vl=0>
(15.01.08).

- Müller, U. (o. J.):** Tata Nano revolutioniert Automobilindustrie. In:
http://aktuellasia.toobiz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=939&Itemid=877 (18.09.08).
- Müschen, J. (1998):** Markterschließungsstrategien in Mittel- und Osteuropa. Deutscher Wissenschafts-Verlag, Diss., Würzburg 1998.
- National Highways Authority of India (2008):** National Highways Development Project Map. In: http://www.nhai.org/portmap_english.htm (16.08.08).
- NCAER (2005):** The great Indian market - Results from the NCAER's market information survey of households, in:
<http://www.ncaer.org/downloads/PPT/TheGreatIndianMarket.pdf> (11.08.08).
- o. V. (2007):** Kleinwagen für 6000 Euro - VW will Ausdruck "Billigauto" vermeiden, in:
<http://www.sueddeutsche.de/automobil/artikel/431/130206/> (22.02.08).
- o. V. (2007a):** Asia top ten internet countries. December 2007. In:
<http://www.internetworldstats.com/stats3.htm> (30.07.08).
- o. V. (2008):** Tata's achievement: Redefining 'cheap'. In: Automotive News, 21.01.2008, Vol. 82, Issue 6291, P. 22.
- o. V. (2008a):** 2500 Dollar für 33 PS – das billigste Auto der Welt ist da, in:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,527778,00.html> (15.02.08).
- o. V. (2008b):** Hyundai - Billigauto für 3500 Euro, in: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,539159,00.html> (31.05.08).
- o. V. (2008c):** KONKURRENZ FÜR NANO - Renault will Billigautos für Indien bauen, in:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,552808,00.html> (21.04.08).
- o. V. (2008d):** Kleinstwagen - Opel plant Billig-Auto aus Motorrad-Teilen, in:
http://www.welt.de/motor/article1653610/Opel_plant_Billig_Auto_aus_Motorrad_Teilen.html (21.04.08).

- o. V. (2008e):** Behr liefert Klimaanlage für indisches Volks-Auto - Neues Montagewerk in Indien geplant. In:
[http://www.behr.de/Internet/behrcms.nsf/\(\\$All\)/F396F2E94DC59F49C12573F40040A768?OpenDocument](http://www.behr.de/Internet/behrcms.nsf/($All)/F396F2E94DC59F49C12573F40040A768?OpenDocument) (23.09.08).
- o. V. (2008f):** Auch Opel denkt über Stadtauto nach - Tatas Billigauto Nano soll auch auf europäischen Markt fahren, in: <http://www.handelsblatt.com/technologie/news/tatas-billigauto-nano-soll-auch-auf-europaeischen-markt-fahren;1388740> (22.02.08).
- o. V. (2008g):** BILLIGAUTOS - Konkurrenz für Tata, in:
<http://www.spiegel.de/auto/aktuell/0,1518,532294,00.html> (22.02.08).
- Oberender, P. / Fleischmann, J. (2006):** Indien und China im Vergleich – Einführung. In: Oberender, P. O. (Hrsg.): China und Indien auf dem Weg zur Weltmacht! Zwei Entwicklungsmodelle im Vergleich, PCO. Verlag, Bayreuth 2006, S. 11-24.
- Otterbach, B. (2008):** Konkurrenz für den Nano, in: <http://www.automobil-industrie.vogel.de/oems/articles/121076>. (10.10.08).
- Pilny, K. H. (2006):** Tanz der Riesen: Indien und China prägen die Welt. Campus Verlag, Frankfurt / Main 2006.
- Porter, M. E. (1990):** The Competitive Advantage of Nations, in: Harvard Business Review, März-April 1990, S. 73-93.
- Porter, M. E. (1991):** Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. Droemer Knauer Verlag, München 1991.
- Porter, M. E. (1999a):** Nationale Wettbewerbsvorteile. In: Porter, M. (Hrsg.): Wettbewerb und Strategie, Econ Verlag, München 1999, S. 165-206.
- Porter, M. E. (1999b):** Ortsübergreifender Wettbewerb. In: Porter, M. (Hrsg.): Wettbewerb und Strategie, Econ Verlag, München 1999, S. 325-365.
- Porter, M. E. (1999c):** Cluster und Wettbewerb: Neue Aufgaben für Unternehmen. In: Porter, M. (Hrsg.): Wettbewerb und Strategie, Econ Verlag, München 1999, S. 207-301.

- Porter, M. E. (2008):** Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 11. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/ Main 2008.
- Prahalad, C. K. (2002):** Strategies for the bottom of the economic pyramid: India as a source of innovation. In: Reflections: The SoL Journal, Vol. 3, No. 4, S. 6-17.
- Prahalad, C. K. (2006):** Der Reichtum der Dritten Welt, Finanzbuch Verlag, München 2006.
- Prahalad, C. K. / Hart, S. L. (2002):** The fortune at the bottom of the pyramid. In: strategy + business magazine, Issue 26, S. 2-14.
- PriceWaterhouseCoopers (2006):** Global Automotive Financial Report, in:
http://www.pwc.com/pl/eng/ins-sol/publ/2006/auto_gaf2006.pdf (18.09.08).
- QM-Lexikon (o. J.):** DIN ISO 9000, in: http://www.quality.de/lexikon/din_iso_9000.htm
 (23.09.08).
- QM-Lexikon (o. J.a):** TS 16949, in: http://www.quality.de/lexikon/ts_16949.htm (23.09.08).
- Raidt, A. (2007):** Sonderwirtschaftszonen in Indien. In: aktuell ASIA, 04/2007, S. 30-32.
- Rao, P. (2008):** Vom Moped holen. In: Der Spiegel, 03/2008, S. 117.
- Rother, F. (2009):** Neue Billigmarke? In: Wirtschaftswoche, 16.02.2009, Nr. 8, S. 10.
- Sadeghi, A. (2007):** Nicht folgen, sondern führen... In: ASIA 04/2007, S. 34-36.
- Schaaf, J. (2005):** Outsourcing to India: crouching tiger set to pounce, in:
http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000192125.pdf (15.02.08).
- Schmitt, T. (2007):** Indiens gefährlicher Konsumkredit-Trip, in:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,479932,00.html> (10.01.08).
- Schmitt, T. (2008):** Fahrzeughersteller - Ohne Billigautos gibt es kein Wachstum. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 07.01.2008.

- Schrieber, H. (2008):** Erst Delhi, dann Detroit. In: http://www.autobild.de/artikel/auto-expo-2008-teil-1_519367.html (29.08.08).
- Schumpeter, J. A. (1911/1993):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 8. Auflage, Berlin, (Erstveröffentlichung 1911; unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage).
- SIAM (o. J.):** Domestic Sales Trend, in: <http://www.siamindia.com/scripts/domestic-sales-trends.aspx> (14.08.09).
- Singh, A. (2007):** Konsumlust - Indiens neue Mittelschicht, in: <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,520387,00.html> (29.07.08).
- Sümeğ, A. (2008):** Tatas Billig-Auto: Deutsche Autobauer dürfen Trend nicht verschlafen, in: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/963/151583/> (10.01.08).
- Sürken, P. / Wamser, J. (2005):** Die Wirtschaftsgeographie Indiens. In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Einkaufen und investieren in Indien, Würzburg: Centrum für Supply-Management 2005, S. 25-36.
- Tata Motors (2006):** Why India must think small to stay big. In: http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=169 (25.02.08).
- Tata Motors (2008):** Nano Fast Facts, in: http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors/index.php?option=com_content&task=view&id=164&Itemid=176 (20.07.08).
- Tata Motors (2008a):** The making of the Nano, in: http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors/index.php?option=com_content&task=view&id=96&Itemid=169 (14.03.08).
- Tata Motors (2009):** Tata Nano Europe, for future launch in international markets, displayed at 79th Geneva Motor Show. In: http://www.tatamotors.com/our_world/press_releases.php?ID=419&action=Pull (16.05.09).

- Tata Motors (2009a):** Tata Nano draws over 2.03 lakh bookings. In:
http://www.tatamotors.com/our_world/press_releases.php?ID=442&action=Pull
 (16.05.09).
- Tata Motors (2009b):** The Tata Nano Arrives. In: http://www.tatamotors.com/our_world/press_releases.php?ID=431&action=Pull (16.05.09).
- Tata Motors (o. J.):** Tata cars, in: <http://www.cars.tatamotors.com/buy-tata-car/vehicle-selector.aspx> (10.08.09).
- Transparency International (2008):** Corruption Perception Index 2008, in:
<http://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.1237.0.html> (20.08.09).
- Trinh, T. (2007):** Ein Blick nach Asien lohnt immer - Eine kleine Entdeckungsreise, in:
http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000208813.pdf (21.07.08).
- United Nations (2005):** Statistical Yearbook, New York 2005.
- Verband der Automobilindustrie (2007):** Jahresbericht 2007, Frankfurt am Main 2007.
- Verband der Automobilindustrie (2008):** VDA sieht gestiegene Rohstoffpreise als Herausforderung - Stahl bleibt wichtigster Werkstoff für das Automobil, in:
<http://www.vda.de/de/meldungen/news/20080602.html> (18.09.08).
- Verband der Automobilindustrie (2008a):** Indien bietet große Chancen für deutsche Automobilhersteller und Zulieferer, in:
<http://www.vda.de/de/meldungen/news/20080110.html> (22.02.08).
- Vermeer, M. / Neumann, C. (2008):** Praxishandbuch Indien. Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.
- Viehmann, S. (2008):** Autoland Indien - Who is who in Indien, in:
<http://www.sueddeutsche.de/automobil/artikel/105/152717/> (15.02.08).
- Waldkirch, K. (2006):** Geschäftserfolge in Indien: Erfolgsfaktoren erkennen, Perspektiven entwickeln, Märkte erschließen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

Waldruff, A. (2005): Indien als Beschaffungsmarkt für Automobilhersteller und Zulieferer.
In: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik/Bogaschewsky, R.
(Hrsg.): Einkaufen und investieren in Indien, Würzburg: Centrum für Supply-
Management 2005, S. 71-76.

Wamser, J. (2005): Standort Indien - der Subkontinentalstaat als Markt und Investitionsziel
ausländischer Unternehmen. Lit Verlag, Münster 2005, zugl.: Bochum, Univ., Diss.,
2005.

Welch, D. / Lakshman, N. / Rowley, I. (2008): My other car is a Tata. In: Business Week,
14.01.2008, Issue 4066, S. 33-34.

World Economic Forum (2008): Global Competitiveness Report 2008-2009, Geneva 2008.

Worldbank (2007): Poverty at a glance, in: http://devdata.worldbank.org/AAG/ind_aag.pdf
(21.07.08).

Worldbank (2007a): Doing Business in South Asia, Washington D.C. 2007.

Zastiral, S. (2008): Tata Nano - Der sieht ja aus wie ein echtes Auto, in:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,527904,00.html> (15.02.08).

ISBN 978-3-00-030022-6