

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

# Investmentguide Indien

Erfolgsstrategien deutscher Unternehmen  
auf dem Subkontinent

**2006**

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort aus der Wissenschaft.....	V
Geleitwort aus der Praxis.....	VII
Vorwort.....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Die Bedeutung Indiens.....	1
1.2 Grundlagen des Buches.....	3
1.3 Aufbau des Buches.....	5
2 <b>Rahmenbedingungen in Indien</b> .....	7
2.1 Indiens Asse.....	8
2.1.1 Marktchancen locken Hersteller nach Indien.....	9
2.1.2 Lohnkosten: wichtigster Standortvorteil.....	16
2.1.3 Verbundvorteile.....	19
2.1.4 Skalenvorteile.....	20
2.1.5 <i>Fallbeispiel 1: Deutsche Bank: Chancen erkennen</i> .....	21
2.2 Indiens Barrieren.....	22
2.2.1 Investitionsbarrieren.....	23
2.2.2 Handelsbarrieren.....	35
2.2.3 <i>Fallbeispiel 1: Indischer Partner - nicht alles ist Gold, was glänzt!</i> .....	42
3 <b>Strategiewahl deutscher Unternehmen</b> .....	45
3.1 Deutsche Unternehmen in Indien: Geschäftstransfer dominiert.....	47
3.2 Die Strategiewahl folgt Assen und Barrieren.....	50
3.3 Beste Renditen mit Geschäftstransfer.....	50
3.4 Künftige Entwicklungen.....	52
3.5 <i>Fallbeispiel 3: Mico - über Geschäftstransfer zur Globalen Integration</i> .....	54
4 <b>Funktionale Besonderheiten</b> .....	57
4.1 Unterstützungsfunktionen.....	60
4.1.1 Personalwirtschaft - kulturelle Differenzen?.....	61
4.1.2 Globale Integration: Verwaltungen und IT in Indien.....	63
4.1.3 <i>Fallbeispiel 4: Bühler - neuer Qualitätsmaßstab im After-sales-Bereich für Sortierungsanlagen durch Backoffice in Indien</i> .....	64
4.2 Forschung und Entwicklung.....	65
4.2.1 Indien: Offshore-Zentrum der Welt.....	68
4.2.2 <i>Fallbeispiel 5: SAP Labs - Forschung nah am Kunden</i> .....	69
4.2.3 <i>Fallbeispiel 6: Atena - neue Aufträge durch niedrigere Kosten</i> .....	70
4.3 Beschaffung.....	71
4.3.1 Langfristiger Trend: globaler Einkauf.....	72
4.3.2 Lieferantenaufbau und Qualitätssicherung.....	73
4.3.3 <i>Fallbeispiel 7: KOB Medical Textiles - Aufbau lokaler Lieferanten und Wahrnehmen der sozialen Verantwortung</i> .....	73
4.3.4 Kontrolle der Zulieferer.....	75
4.3.5 <i>Fallbeispiel 8: Otto-AGN - Sourcing in Indien für die Otto Gruppe</i> .....	75
4.3.6 <i>Fallbeispiel 9: Karstadt Quelle - Beschaffungshub Indien</i> .....	76

4.3.7	<i>Fallbeispiel 10: Maschinenbauer - Probleme mit indischen Lieferanten</i> .....	77
4.4	Produktion.....	78
4.4.1	Produktion für den lokalen Markt.....	80
4.4.2	Alte Maschinen für Indien?.....	80
4.4.3	Niedrige Produktivität.....	81
4.4.4	<i>Fallbeispiel 11: FAG Kugelfischer - Erfolg durch Reorganisation der Produktion</i> .....	82
4.4.5	<i>Fallbeispiel 12: TKES - Turnaround durch effiziente Produktion</i> .....	84
4.4.6	<i>Fallbeispiel 13: Wendt - Wertschätzung des Humankapitals</i> .....	85
4.5	Marketing & Vertrieb.....	87
4.5.1	Marktkennntnis und Produkthanpassung.....	91
4.5.2	Vertrieb in Indien.....	91
4.5.3	<i>Fallbeispiel 14: Läpp - Anpassung des Vertriebsteams</i> .....	94
4.5.4	<i>Fallbeispiel 15: Würth - Organisch wachsendes Distributionsnetz</i> .....	95
5	<b>Branchenanalysen: Fallbeispiele verarbeitender Industrien</b> .....	99
5.1	Fahrzeugbau - Indiens Zukunftssektor.....	99
5.1.1	Branchenüberblick.....	99
5.1.2	Asse und Barrieren im Fahrzeugbau.....	105
5.1.3	Reduktion der Exportorientierung.....	110
5.1.4	<i>Fallbeispiel 16: DaimlerChrysler - vom Fehlschlag zum erfolgreichen Unternehmen</i> .....	112
5.1.5	<i>Fallbeispiel 17: ZF Steering Gear - Unternehmertum als Haupterfolgssfaktor</i> .....	113
5.2	Pharmaindustrie - vom Nachahmer zum Entwickler.....	114
5.2.1	Branchenüberblick.....	114
5.2.2	Asse und Barrieren in der Pharmaindustrie.....	121
5.2.3	Pharmafirmen: global integriert.....	126
5.2.4	<i>Fallbeispiel 18: Dr. Willmar Schwabe - auf alternative Medizin setzen</i> .....	127
5.2.5	<i>Fallbeispiel 19: Karl Storz - ein Nischenmarkt mit viel Potenzial</i> .....	128
5.3	Chemische Industrie - Exporte auf Weltniveau.....	129
5.3.1	Branchenüberblick.....	129
5.3.2	Asse und Barrieren in der chemischen Industrie.....	132
5.3.3	Chemische Unternehmen und Geschäftstransfer.....	134
5.3.4	<i>Fallbeispiel 20: BASF - Marktpotenzial erkennen und ausschöpfen</i> .....	135
5.4	Elektrotechnik und Elektronik - vom Lampenimporteuer zum Elektronikproduzenten... 137	
5.4.1	Branchenüberblick.....	137
5.4.2	Asse und Barrieren in der Elektronikindustrie.....	138
5.4.3	Elektronikproduzenten und Mischstrategien.....	141
5.5	Maschinen- und Anlagenbau - Motor der indischen Wirtschaft.....	143
5.5.1	Branchenüberblick.....	143
5.5.2	Asse und Barrieren im Maschinen- und Anlagenbau.....	145
5.5.3	Maschinenbauer und Geschäftstransfer.....	147
5.5.4	<i>Fallbeispiel 21: Saurer-India - Service-Zentrum in Indien</i> .....	149
5.5.5	<i>Fallbeispiel 22: ThyssenKrupp - mit guter Qualität und deutscher Unterstützung zur Marktführerschaft</i> .....	150
5.5.6	<i>Fallbeispiel 23: Claas - Indien als Produktionsbasis</i> .....	151
6	<b>Erfolgsfaktoren: Umsetzung der Strategie im indischen Tagesgeschäft</b> .....	157
6.1	Investitionen in indische Mitarbeiter.....	158
6.1.1	<i>Fallbeispiel 24: Bajaj Allianz - Motivation durch Leistung und Transparenz</i> .....	162
6.1.2	<i>Fallbeispiel 25: Plasser - österreicherischer Mittelständler in Indien</i> .....	163
6.1.3	<i>Fallbeispiel 26: Bayer - Personalwirtschaft ihrer Zeit voraus</i> .....	164
6.1.4	<i>Fallbeispiel 17: Kühne &amp; Nagel - Einführung eines Ausbildungssystems</i> .....	165

6.2	Beziehungen.....	165
6.3	Unternehmerischer Geist.....	167
6.3.1	Indien als Land der Entrepreneurere.....	167
6.3.2	<i>Fallbeispiel 28: Kathrein - mit dem Vertrieb fängt alles an: Der indische Partner</i> ergreift die Initiative.....	168
6.4	Erfolgsmessung und klare Performanceziele.....	169
6.4.1	Solides System zur Erfolgsmessung und klare Performanceziele.....	169
6.4.2	<i>Fallbeispiel 29: Globe Ground - deutsche Qualität auf indischen Flughäfen.....</i>	170
6.5	Qualität.....	171
6.5.1	Hohe Qualität für indische Kunden.....	171
6.5.2	<i>Fallbeispiel 30: Voith Paper Papiermaschinen - mit Innovation und Qualität zum</i> Marktführer.....	173
6.6	Geduld.....	174
6.6.1	Geduld ist eine Tugend.....	174
6.6.2	<i>Fallbeispiel 31: Lufthansa - Erfolg durch Kontinuität und Marktanpassung.....</i>	175
6.7	Lokale Produkte für einen lokalen Markt.....	178
6.7.1	Produkte anpassen und Erfolg haben.....	178
6.7.2	<i>Fallbeispiel 32: DHL - indische Produkte für den indischen Markt.....</i>	179
6.7.3	<i>Fallbeispiel 33: EDAG Engineering + Design AG - German Engineering für den</i> indischen Automobilmarkt.....	180
7	<b>Empfehlungen</b> .....	183
7.1	Strategische Ausrichtung.....	183
7.2	Operative Anpassung.....	184
7.3	Fazit.....	185
	Anhang.....	187
	Literaturverzeichnis.....	193
	Die Autoren.....	197
	Stichwortverzeichnis.....	199