

Johannes Wamser
Peter Sürken



Wirtschaftspartner Indien

Ein Managementhandbuch für die Praxis

2. vollständig überarbeitete Neuauflage

Wirtschaftspartner Indien

2. vollständig überarbeitete Neuauflage

JOHANNES WAMSER
&
PETER SÜRKEN

Wirtschaftspartner Indien

Ein Managementhandbuch für die Praxis

2. vollständig überarbeitete Neuauflage

2010
local global
Stuttgart

Impressum

Autoren: Peter Sürken, Dr. Johannes Wamser

Dr. Wamser + Batra GmbH

Kortenspfad 4 - 44787 Bochum

Tel. +49 (0)234 - 64 08 347 – Fax +49 (0)234 - 64 08 349

info@wamser-batra.de

www.wamser-batra.de

© local global GmbH, Stuttgart 2010

Herausgeber: local global GmbH

Marienstraße 5 - 70178 Stuttgart

Tel. +49 (0)711 22 55 88 0 – Fax +49(0)711 22 55 88 11

info@localglobal.de

www.localglobal.de

Titelbild: Stock Exchange

Druck: Offizin Scheufele Druck und Medien GmbH & Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN-13: 978-3-9811781-7-3

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	7
Einleitung	10
<i>1. Was ist Indien?</i>	14
1.1 Zur wirtschaftlichen Geschichte des Landes	16
1.2 Politische Struktur	18
1.3 Gesellschaftsstruktur	19
1.4 Wie anders ist Indien eigentlich?	21
1.5 Indiens Wirtschaft heute	23
1.6 Zwischen Altertum und Moderne	29
1.7 Eine kleine Landeskunde	39
1.8 Infrastruktur	46
<i>2. Wirtschaftsregionen und Standorte</i>	52
2.1 Der Westen	55
2.2 Der Süden	68
2.3 Der Norden	81
2.4 Der Osten	93
2.5 Zentralindien	99
2.6 Die Inselstaaten	103
<i>3. Ihr Geschäft in Indien</i>	104
3.1 Wie groß ist der indische Markt eigentlich?	106
3.2 Das „Billigland“ Indien?	108
3.3 Die Möglichkeiten der Markterschließung	109
3.4 Den „eigenen“ Markt kennen lernen	125

3.5 Die Firmengründung	127
3.6 Wer führt eigentlich Ihr Unternehmen in Indien?	130
3.7 Die Suche nach dem „besten Mann / Frau“	135
3.8 Immobilien & Grundstücke	137
3.9 Korruption und Behörden	142
3.10 Führung und Kontrolle durch das deutsche Stammhaus	144
4. <i>Schlusswort</i>	148
5. <i>Ortsregister</i>	150
6. <i>Quellenverzeichnis</i>	152
7. <i>Die Autoren</i>	156

Vorwort zur 2. Auflage

Die erste Auflage dieses Buches liegt erst wenige Jahre zurück und die Frage nach dem Grund für eine Neuauflage ist natürlich berechtigt. Hat Indien sich so wesentlich verändert? Gibt es wirklich so viel Neues über Indien zu berichten? Die Antwort auf diese Fragen ist einmal ein klares „Nein“, aber gleichzeitig auch ein überzeugtes „Ja“.

Zum einen sieht Indien noch genauso aus, wie vor drei, fünf oder auch fünfzehn Jahren. Das finden Sie bestätigt, wenn Sie beispielsweise Delhi oder Bombay verlassen und einfach mal fünfzig oder hundert Kilometer raus „aufs Land“ fahren. Hier ist von Veränderung und Moderne nicht viel zu spüren, vielmehr finden Sie die klassischen Indienklischees wie Schmutz, Armut oder Rückständigkeit bestätigt. Betrachten wir jedoch die Metropolen und die relevanten Wirtschaftsregionen, wird eine beinahe atemberaubende Dynamik erkennbar, die in dieser Ausprägtheit nicht erwartet werden konnte. Hier haben tatsächlich die zu Anfang der neunziger Jahre begonnenen und danach konsequent weitergeführten Modernisierungs- und Liberalisierungsmaßnahmen Indien in die Neuzeit katapultiert. Modernste Produktionsbetriebe, aber auch Wohngebiete mit gehobenem westlichem Standard, wären noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen. Dabei verfolgt Indien auch weiterhin den Liberalisierungskurs, Barrieren für internationale Unternehmen werden abgebaut und auch die letzten Tabus verlieren nach und nach ihre Bedeutung.

Für die indische Industrie resultiert daraus eine gewaltige Herausforderung und immer mehr Unternehmen müssen feststellen, dass sie es aus eigener Kraft ganz einfach nicht schaffen, das hochgesteckte Ziel, zwei oder drei Jahrzehnte technologischer Entwicklung innerhalb weniger Jahre aufzuholen. Ein Beispiel ist die Automobilindustrie, die sich quasi über Nacht dem globalen Wettbewerb stellen musste. Sie und auch ihre Zulieferer sind auf das Wissen und die Erfahrungen ausländischer Unternehmen angewiesen, da sie ansonsten auch einfach nicht in der Lage wären mitzuhalten.

Hat man vor wenigen Jahren noch angenommen, dass die klassischen, extrem hierarchisierten, von der Familie bzw. der Sippe gehaltenen Familienunternehmen, mit nur einer wirklichen Entscheidungsperson

an der Spitze, vorherrschend bleiben würden, stellen wir nun fest, dass wirklich erfolgreiche Unternehmen in Management und Struktur von ihren westlichen Vorbildern kaum noch zu unterscheiden sind. Auch die Bevölkerung hat sich geändert. Gemeint ist hier nicht die Gesamtbevölkerung von mittlerweile rund 1,1 Milliarden Menschen, sondern die Vertreter der konsumstarken, überwiegend jüngeren und gut ausgebildeten Generation. Diese Gruppe tendiert immer stärker zu westlichen Konsum- und Verhaltenspräferenzen. War noch vor wenigen Jahren die vorherrschende Erwartung, dass die indische Kultur westliche Einflüsse weitgehend blockieren oder zumindest abmildern würde, so stellen wir heute fest, dass diese Annahme nicht mehr zutreffend ist. Diejenigen, die es sich leisten können, tragen mittlerweile genau dieselben „Markenklamotten“, Uhren und sonstige Accessoires wie ihre Pendants in Europa oder den USA. Moderne Designprodukte, wie Apples' „iPod“, aber auch hochwertige Küchenmöbel und Haushaltsgeräte aus Deutschland, werden nachgefragt, selbst wenn es eine Stange mehr Geld kostet. Reisen nach Singapur, London oder Dubai, internationales Fernsehen und der Einfluss globaler Marken verstärken den Trend hin zu einer Konsumgesellschaft nach westlichem Muster.

Umgekehrt ist aber auch Indien in der Welt angekommen und wird akzeptiert. Indische Restaurants findet man nun auch in vielen deutschen Kleinstädten und auch Bollywood-Filme gehören mittlerweile in das Auswahlprogramm privater Fernsehsender. Das Dekor auf deutschem Porzellan verwendet indische Motive und indische Musikinstrumente bereichern den Sound moderner Popmusik. Zunehmend machen auch Manager und Wissenschaftler indischer Herkunft Karriere in internationalen Unternehmen. Rajat Gupta, der ehemalige Chef von McKinsey, oder auch Indra Nooyi, die aktuelle Geschäftsführerin von Pepsi, sind nur zwei Beispiele für die Vielzahl der aus Indien stammenden neuen Business-Eliten.

Verändert hat sich auch die Berichterstattung zu Indien und damit die Bekanntheit und Akzeptanz dieses noch vor kurzem als „exotisch“ empfundenen Landes. Galt Indien noch bis vor wenigen Jahren als „Terra Incognita“, ist es heute eher Regel als Ausnahme, dass Manager und Spezialisten international tätiger deutscher Unternehmen sich „vor Ort“ ein Bild über Indien machen. Ob Teilnahme an Delegationsreisen oder Messebesuche, „first hand“ Information ist gefragt.

Auch die Presse schwenkt um: Ständen früher Zugunglücke, Kinderarbeit, Überschwemmungen und andere Naturkatastrophen im Vordergrund, bemüht man sich heute, Indien als Land der unbegrenzten Chancen darzustellen; gesundes Augenmaß bleibt dabei häufig auf der Strecke. Hinzu kommen „Indienexperten“, die sich vor allem dadurch auszeichnen, dass sie maßlos überzogene Marktdaten vortragen und damit Erwartungen erwecken, die niemals realisiert werden können – mehr dazu später! Last, not least haben aber auch wir, die Autoren, uns weiterentwickelt. In den letzten fünf Jahren haben wir mehr als 60 Indienprojekte deutscher Unternehmen – von Konzernen bis zum inhabergeführten Mittelstand – begleitet. Aufgabenstellungen, wie der Aufbau und die Auflösung von Gesellschaften, Rekrutierung, aber auch Entlassung von Managementpersonal, Machbarkeitsstudien und wirtschaftliche Bewertungen von Projekten im indischen Umfeld sowie eine Reihe von Krisenmanagementprojekten etc., haben uns die Probleme, Risiken und Unwägbarkeiten, aber auch die Chancen die Indien bietet, an eigener Haut erleben lassen. Und diese Erfahrungen wollen wir mit Ihnen teilen – nicht aus der sicheren Distanz eines Verbandes oder einer internationalen Beratungsgesellschaft, sondern direkt aus der Praxis.

Denn nach wie vor gilt: Indien ist ganz einfach viel zu wichtig, um sich nicht gebührend um dieses Land zu kümmern. Auch Sie werden an Indien nicht vorbeikommen!

Bochum, Bad Iburg im November 2010
Dr. Johannes Wamser & Peter Sürken

Einleitung

Die Entscheidung, sich in Indien geschäftlich zu engagieren, setzt eine gründliche Vorbereitung und Auseinandersetzung mit allen relevanten Aspekten voraus. Eigentlich eine banale Aussage, wäre da nicht die extreme Vielschichtigkeit dieses Landes, welches als „Subkontinent“ von seiner Größe und Unterschiedlichkeit her durchaus mit Gesamt-Europa verglichen werden kann.

Indien, das Land der Kontraste: Mehr als eine Milliarde Menschen mit höchst unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, Aberglaube und wissenschaftliche Spitzenleistungen, extreme Armut und unermesslicher Reichtum, Mittelalter und Neuzeit auf engstem Raum. Nicht immer nachvollziehbare Rechts- und Verwaltungsabläufe, Infrastrukturdefizite, Besonderheiten der Mitarbeiterführung und viele andere Indien-typische Besonderheiten machen ein Engagement in diesem Land zu einer echten Herausforderung.

Hier reichen die klassischen Beurteilungskriterien für die Aufnahme einer Geschäftstätigkeit nicht aus, vielmehr ist es erforderlich, die vielen Facetten und Besonderheiten Indiens zumindest annähernd zu betrachten und entsprechend zu berücksichtigen, denn Fehler und Unterlassungen, insbesondere in der Konzept- und Implementierungsphase eines Projektes, sind nur mit sehr hohem Aufwand zu korrigieren.

Auch hier lohnt sich der Vergleich mit Europa: Jedem Europäer ist es bewusst, dass es in Finnland anders zugeht als in Italien, dass bei einer Unternehmensgründung in Albanien andere Aspekte zu berücksichtigen sind als in London, und dass letztendlich auch ein Handywerk aus Bochum doch nur schwer eins zu eins in Rumänien nachgebaut werden kann. Dieses gilt im übertragenen Sinne auch für Indien: Der Norden hat mit dem Süden nur wenig gemein, noch nicht einmal eine gemeinsame Sprache oder Kultur. Und das gilt auch für den Westen, Osten, die Mitte oder sonst irgendeinen Flecken in Indien. Lassen Sie uns daher beispielhaft gleich hier einen Mythos mit der Realität abgleichen: Indien ist keineswegs ein „Billigland“, sondern im Zusammenhang mit der Aufnahme einer Geschäftstätigkeit kann es je nach Standort ausgesprochen teuer werden!

Vor diesem Hintergrund ist eine sorgfältige Auseinandersetzung mit Indien im Allgemeinen und natürlich seinen Besonderheiten unerlässlich, wie

sonst sollten Sie in der Lage sein, einen wirklich belastbaren Geschäfts- und Ablaufplan für Ihr Projekt zu erstellen. Genau hier sehen wir die Berechtigung für dieses Buch, denn Sie wollen wissen, wie die Rahmenbedingungen Indiens aussehen, dabei aber auf das fokussiert bleiben, was wirklich relevant ist. Und hier sehen wir eine wichtige Herausforderung für jeden Autor, der über Indien schreibt: Es gibt tausende Geschichten, Anekdoten, Tipps und Anmerkungen, aber was davon ist für Sie als Unternehmer und Manager überhaupt relevant? Müssen Sie tatsächlich wissen, dass man in Indien nur mit der rechten, aber niemals mit der linken Hand isst, wenn Sie sich nur in Kreisen aufhalten, in denen man ohnehin zu Messer und Gabel greift? Müssen Sie sich wirklich indischen Besonderheiten unterwerfen oder ist es nicht lediglich Ihr erklärtes Ziel, Ihr indisches Geschäft genauso effizient und sauber zu führen wie in Deutschland?

Hier wollen wir uns bewusst von den vielen „Business Guides Indien“ unterscheiden, die in den letzten Jahren in Deutschland publiziert wurden, von denen aber viele entweder nur banales Halbwissen vermitteln oder Dinge über Indien hervorheben, die zwar nett zu wissen, aber für Sie als Unternehmer irrelevant sind. Ein kleines Beispiel: Es wird Ihnen glaubwürdig versichert, dass Sie als Firmenchef in Indien von allen Mitarbeitern als deren „Onkel“ angesehen werden, also jemand, dem man unbesorgt auch seine persönlichen Kümernisse vortragen und den man familiär und vertrauensvoll um Rat fragen darf. Derartige Aussagen sind zumindest antiquiert, im schlimmsten Fall sogar gefährlich, denn was Ihnen hier als Verhaltenskodex suggeriert wird, gibt Sie zumindest im modernen Indien der Lächerlichkeit preis.

Im Prinzip müssen Sie doch eigentlich nur wissen, wo sich Indien von Deutschland unterscheidet und wo nicht, und letztendlich interessiert es Sie auch, welche Fehler man denn so machen kann, aber eigentlich eher, wie man sie vermeidet. Mit diesem Buch wollen wir versuchen Ihnen dabei zu helfen.

Im ersten Teil „**Was ist Indien**“ gehen wir auf eine Reihe wichtiger Rahmenbedingungen für ein Indienprojekt ein. Dabei stand für uns im Vordergrund, sich auf relevante Informationen zu beschränken und all die Dinge wegzulassen, die Sie viel einfacher in der Regel auch im Internet finden können.

Wir stellen Ihnen danach „**Indiens Wirtschaftsregionen und Standorte**“ vor, eine Betrachtung und Bewertung sämtlicher Bundesstaaten und

„Union Territories“ als Unternehmensstandort. Ziel ist es dabei, die innerindischen Unterschiede, die jeweiligen Stärken und Schwächen sowie erkennbare Potentiale der jeweiligen Standorte aufzuzeigen.

„Ihr Geschäft in Indien“ Hier beschäftigen wir uns zunächst einmal mit der Frage, ob denn ein Engagement in Indien für Sie überhaupt Sinn macht. Wir wollen sicherstellen, dass Sie nicht dem momentan überall propagiertem Mythos „Das Wirtschaftswunderland Indien“ erliegen, sondern Entscheidungen auf Basis gesicherter Fakten treffen. Erst danach stellen wir Ihnen wichtige Aspekte im Zusammenhang mit der Konzeptionierung und Gestaltung Ihres indischen Unternehmens vor. Auch hier verzichten wir bewusst auf Themen, die für Sie nicht wichtig sind. So müssen Sie nicht wissen, wie z.B. indisches Steuerrecht, Arbeitsrecht oder die Buchhaltung funktioniert, da dies Aufgaben Ihrer zukünftigen indischen Geschäftsführung vor Ort sind. Wir wollen vielmehr auf solche Aspekte eingehen, die im Vorfeld einer Indienaktivität wichtig sind, also Dinge, die Sie wissen müssen, um aus dem deutschen Stammhaus heraus Ihr Geschäft in Indien vorbereiten, aufbauen und später dann angemessen steuern zu können.

Bevor wir jedoch beginnen, müssen wir noch kurz das Thema „Indische Ortsbezeichnungen“ ansprechen. Sie müssen nämlich wissen, dass die Inder in den letzten Jahren in einer Art „Umbennungsorgie“ die Namen fast aller wichtigen Städte „indianisiert“ haben. So wurde Bombay zu Mumbai, Bangalore zu Bengaluru und Madras heißt nun Chennai. Bei Kolkata lässt sich das ursprüngliche Kalkutta zumindest noch erahnen. Indiens Hauptstadt Delhi ist bislang verschont geblieben, aber das bleibt wohl nur noch eine Frage der Zeit!

Wir haben die jeweils neuen Bezeichnungen verwendet, sicherlich ein bisschen gewöhnungsbedürftig, aber wer spricht heute noch von Chinas Hauptstadt als „Peking“, ist doch „Beijing“ mittlerweile allgemein akzeptiert und auch bezogen auf Indien werden sich die neuen Bezeichnungen ebenfalls durchsetzen.

1. Was ist Indien?

„Was ist Indien?“ Das ist eine zunächst einfach klingende, im Detail aber äußerst schwierige Frage, die kaum jemals vollständig und zufriedenstellend beantwortet werden kann. Betrachten wir einmal, was über Indien allgemein bekannt ist:

- Indien gilt als das Land der Exotik, der Mystik und des Spirituellen.
- Indien, das Land der Gurus, der heiligen Kühe und des Kamasutra.
- Indien, wir denken an extreme Armut, Kinderarbeit, Krankheiten und das Kastensystem.
- Indien gilt aber auch als „Computerwunderland“ und aufstrebende Atommacht.

Kurz: Kaum ein anderes Land der Erde ist mit so vielen Klischees behaftet, wie Indien. Umso wichtiger ist es, die Frage „Was ist Indien?“ nicht vorschnell zu beantworten, sondern die vielen Facetten Indiens gründlich und fundiert zu betrachten:

Indien ist durch eine enorme Komplexität gekennzeichnet. Es gibt nicht nur eine unüberschaubare Zahl an Völkern, Sprachen, Kasten und Religionen, sondern auch eine tausende Jahre alte, heute noch bedeutsame, kulturelle und gesellschaftliche Geschichte, die Indien zu einem weltweiten Unikat macht. Es wird wohl kaum ein anderes Land auf der Erde geben, in dem es so viele verschiedene, ja gegensätzlich erscheinende Grundwerte und solch ein Nebeneinander von mittelalterlicher Tradition und Moderne gibt. Indien, das Land der unbegrenzten Widersprüche?

„Egal, was man über Indien behauptet, das Gegenteil ist genau so wahr“, stellte die Ökonomin Joan Robinson einst fest. Dieser Satz ist sowohl auf die Beschaffenheit der indischen Gesellschaft als auch auf die räumliche Vielfalt Indiens zu beziehen.

Um sich diese Komplexität zu verbildlichen, hilft ein zugegebenermaßen recht plakativer Vergleich zwischen Indien und Europa: Der Subkontinentalstaat ist so groß, dass er – übertragen auf Europa – von Norwegen bis Tunesien und von London bis Moskau reicht (Abb. 1). Ebenso wie sich

innerhalb Europas die Geschäfts-, Lebens- und Investitionsbedingungen erheblich voneinander unterscheiden, gilt dies eben auch für Indien. Niemand wird z.B. behaupten, dass ein portugiesischer Manager ohne weiteres eine Fabrik in Litauen führen kann oder dass ein norwegischer Ingenieur mal eben bereit wäre, mit seiner Familie nach Tunesien umzusiedeln. Gleichsam wäre es fatal, Indien als einheitlich Ganzes anzusehen.

Abb. 1 Die Größe des indischen Subkontinents



Quelle: Wamser 2010

Jetzt wissen Sie bereits eine ganze Menge mehr; aber damit Sie in der Lage sind, für Ihr Unternehmen ableiten zu können, wie „anders“ Indien wirklich ist und was auf Sie in Indien zukommen wird, sollten Sie einige Daten und Fakten zum Staat, zur Gesellschaft, Politik, Kultur und zu den relevanten historischen Ereignissen kennen.

1.1 Zur wirtschaftlichen Geschichte des Landes

Dass Indien lange Jahre eine britische Kolonie war, wissen Sie und auch, dass das Land Ende der 1940er Jahre unabhängig wurde. Hier fällt Ihnen Mahatma Gandhi und seine „gewaltlose Revolution“ ein. Ebenso dürfte Ihnen Pandit Nehru, erster Ministerpräsident der Republik Indien, wahrscheinlich ein Begriff sein. Auch dass das heutige Pakistan sowie Bangladesch einst zu Indien gehörten und es im Zuge einer blutigen ethnischen Auseinandersetzung zur Abspaltung kam, ist Ihnen sicherlich bekannt. Weitergehende Darstellungen zu Indiens Geschichte können Sie der reichlich angebotenen Literatur entnehmen*; wir wollen uns im Folgenden auf „wirtschaftsrelevante“ Themen beschränken.

Nach der Unabhängigkeit wählte Indien als politisches System die Demokratie, doch konnte sich eine freiheitliche, kapitalistische Marktordnung nicht durchsetzen. Der erste indische Premier *Nehru* favorisierte ein Modell, in dem Indien eine demokratische politische Ordnung mit einer staatlich zentral gelenkten und geplanten Wirtschaft verband. Man entschied sich für ein an die Sowjetunion angelehntes Modell des auf die Schwerindustrie ausgerichteten Wachstums und verstaatlichte bereits Ende der 1940er / Anfang der 1950er Jahre bestimmte Schlüsselindustrien – ähnlich, wie es aus dem ehemaligen Ostblock bekannt ist. Der öffentliche Sektor übernahm also die dominante Rolle in der Wirtschaft. Im Gegensatz zum ehemaligen Ostblock existierte die Privatwirtschaft jedoch weiterhin: Einige Teile der Wirtschaft wurden für die Kleinindustrie und das private Handwerk reserviert, die Landwirtschaft wurde ebenfalls in privater Hand belassen. Indien versuchte eine wirtschaftliche Entwicklung zwischen Kapitalismus und kommunistisch geprägter Planwirtschaft zu realisieren, den so genannten „dritten Weg“.

Außenpolitisch fand dieser Weg seinen Ausdruck in der neutralen, blockfreien Haltung Indiens, außenwirtschaftlich in dem Versuch, eine ökonomische Abhängigkeit vom ausländischen Kapital zu verhindern und eine wirtschaftliche Eigenständigkeit anzustreben. Dies führte zu einer zunehmenden Isolation der indischen Volkswirtschaft, die im Prinzip eine Abkopplung vom Weltmarkt mit sich brachte.

* so z.B.: *Sürken, Wamser & Batra (2010): „Indien – Ein Reiseführer für die Business Class“, 2. aktualisierte Auflage, local global Verlag Stuttgart sowie Rothermund (2002): Geschichte Indiens. Von dem Mittelalter bis zur Gegenwart. C.H. Beck Verlag München*

Dieser Weg der Importsubstitution hatte weitreichende Konsequenzen für die einheimische Industrie: In dem abgeschotteten Markt produzierten die inländischen Industrien zunehmend zu überhöhten Kosten. Ein Wettbewerb, der den notwendigen Druck auf die Effizienz und Effektivität der Betriebe ausgeübt hätte, war praktisch kaum vorhanden. Folge waren international nicht wettbewerbsfähige Produktionsstrukturen, eine geringe Qualität der Produkte und eine niedrige Produktivität. Das Wirtschaftswachstum in den 30 Jahren zwischen 1951 und 1981 war mit durchschnittlich 3,6 % pro Jahr deutlich zu gering, um das Bevölkerungswachstum aufzufangen, so dass immer häufiger der indische Staat bei der Versorgung seiner Bevölkerung einspringen musste. Dieses ging natürlich zu Lasten der makroökonomischen Bilanz: Ein enormes Budgetdefizit, wachsende Auslandsschulden und sehr hohe Inflationsraten führten dazu, dass Indien kaum den eigenen Zinsverpflichtungen und Importerfordernissen nachkommen konnte. Kurz: Das System funktionierte nicht. Mit beeinflusst durch den Niedergang der Sowjetunion brach die Wirtschaft im wahrsten Sinne des Wortes zusammen. Anfang der 1990er Jahre war Indien im wahrsten Sinne des Wortes pleite.

So blieb denn auch der indischen Regierung unter *Narasimha Rao* und dem damaligen Finanzminister *Manmohan Singh* (der heutige Premierminister Indiens) nichts weiter übrig, als dieses „kranke“ System komplett zu reformieren. Zu diesen Reformen gehörten die Privatisierung von Staatsbetrieben, die Aufhebung von Handelsbeschränkungen, die Beseitigung bürokratischer Investitionshemmnisse, die Gleichberechtigung ausländischer Investoren und andere relevante Maßnahmen. Sie bedeuteten eine Abkehr von der Bevormundung der Wirtschaft durch den Staat, beinhalteten eine Öffnung der Wirtschaft für Investitionen aus dem Ausland und können insgesamt als (sukzessiver) Rückzug des Staates aus der Wirtschaft verstanden werden.

Das heutige Wirtschaftssystem Indiens ist dementsprechend von einer „Freiheit“ nach westlichem Vorbild geprägt. Es gibt nur noch ganz wenige Branchen, die staatlich reguliert oder den Staatsbetrieben vorbehalten sind, wie z.B. Eisenbahnverkehr, Atomenergie oder die Waffenindustrie. Daneben gibt es jedoch (noch) eine wichtige Ausnahme: Der Einzelhandel ist ausländischen Unternehmen noch versperrt. Grund ist der Versuch, die Millionen „Tante-Emma-Läden“, die es an jeder Straßenecke gibt, zu schützen. Aber auch hier ist abzusehen, dass diese letzte „Bastion“ fällt;

ein Vorzeichen ist die mittlerweile erfolgte Freigabe des Großhandels für internationale Unternehmen.

Für Ihr Unternehmen bedeutet das, dass Sie in Indien inzwischen (mehr oder weniger) all das machen können, was Sie auch weltweit dürfen: Ihre eigene Firma gründen, sich an anderen Firmen beteiligen, Repräsentanzen eröffnen, Importieren und Exportieren, Verkaufen und Einkaufen etc. pp.

Im Gegensatz zu früher sind Sie nicht mehr auf einen indischen Joint Venture-Partner angewiesen, sondern dürfen in den meisten Fällen 100 % der Firmenanteile besitzen. Vor dem Gesetz werden Sie dabei genauso behandelt, als wenn Sie Bürger Indiens wären. Kurz: Indien ist in der modernen Weltwirtschaft angekommen und globale wirtschafts-politische Standards der WTO werden hier genauso akzeptiert und umgesetzt wie in der westlichen Welt. Nur so nebenbei: Ein gewaltiger Vorteil gegenüber China!

1.2 Politische Struktur

Nach erlangter Unabhängigkeit im Jahre 1947 hat sich Indien zur weltweit größten parlamentarischen Demokratie entwickelt. Trotz immenser gesellschaftlicher, ethnischer und sprachlicher und vielfältiger sonstiger Unterschiede, hat es Indien geschafft, ein stabiles politisches System zu etablieren.

Es finden regelmäßig freie Wahlen statt, in denen sich die mehr als 700 Millionen Wahlberechtigten für eine der großen politischen Parteien oder für die Programme der verschiedensten Gruppierungen, z.B. auf Basis regionaler Herkunft, Religion oder Kastenzugehörigkeit entscheiden können. Und dieses Recht wird geradezu leidenschaftlich ausgeübt.

Das politische System Indiens ist unserer deutschen Struktur übrigens gar nicht so unähnlich. So ist das Amt des Premierministers vergleichbar mit dem des deutschen Bundeskanzlers und der Staatspräsident ist das Pendant zum Bundespräsidenten. An der Spitze der jeweiligen Bundesstaaten (vergleichbar mit unseren Bundesländern) stehen die „Chief Minister“, was unseren Ministerpräsidenten entspricht. Zwar gibt es zusätzlich einen Gouverneur, dem aber ausschließlich repräsentative Aufgaben zukommen. Ein wesentlicher Unterschied zu Deutschland: Die jeweiligen Koalitionen, sowohl in der Zentral- als auch in den Landes-

regierungen, bestehen oft aus bis zu 20 verschiedenen Parteien, was die Konsensfindung natürlich nicht immer einfach macht. Aber das kennen wir doch auch aus Deutschland, selbst bei nur 3 Koalitionspartnern!

Noch kurz zur Parteienlandschaft: Indien hat hier eine Unterteilung in die großen „National Parties“ (derzeit 6 Parteien), „State Parties“ (40-50) und „Unrecognized Parties“, wobei die letztere Gruppe über 700 Parteien umfasst. Eine wirkliche Bedeutung auf nationaler Ebene haben aber eigentlich nur:

- Die Kongresspartei (Indian National Congress, INC) führt die derzeitige Regierung.
- BJP (Bharatiya Janata Party), eine hindunationalistische Partei, die bereits mehrmals die Regierung stellte und derzeit die Opposition anführt.
- Die Kommunisten (Communist Party of India (Marxist) CPM und CPI) stellen aktuell mehrere Landesregierungen, u.a. in Westbengalen (Kolkata) und im südlichen Bundesstaat Kerala.

1.3 Gesellschaftsstruktur

Mit rund 80 % stellen Hindus den weitaus größten Bevölkerungsanteil und haben somit einen prägenden Einfluss auf die Struktur der indischen Gesellschaft. Etwa 12 % der Inder sind Moslems, übrigens die mit Abstand am schnellsten wachsende Bevölkerungsgruppe, was viele konservative Hindus mit großer Sorge erfüllt. Übrig bleibt ein buntes Gemisch aus Sikhs, Jains, Buddhisten, Juden und Christen. Eigentlich finden Sie jede auf der Welt vertretene Glaubensrichtung auch in Indien.

Trotz, oder vielleicht gerade wegen dieser Vielfalt, lebt man recht friedlich miteinander; es gibt zwar immer wieder mal Konflikte zwischen den einzelnen Gruppen, zumeist aber räumlich beschränkt und vorwiegend in eher rückständigen ländlichen Gebieten.

Allerdings haben sich in jüngster Zeit leider auch Anschläge auf Ziele in den großen Städten des Landes gemehrt, so wie im Mai 2008, als es zu einem Anschlag auf einen auch bei Touristen beliebten Markt in Jaipur kam. Natürlich erinnert man sich auch an den verheerenden Anschlag im November 2008, als Terroristen u.a. die Hotels „Taj Mahal“ sowie das

„Trident Oberoi“ in Mumbai überfielen, oder im Februar 2010, als es zu Anschlägen in Pune kam.

Man vermutet, dass auch in Indien inzwischen das globale Terrornetzwerk „Al-Qaida“ direkt bzw. über die islamistische Gruppierung „Indische Mudschahidin“ indirekt tätig ist. Die Terrorgefahr ist damit deutlich gestiegen und stellt durchaus ein zu berücksichtigendes Sicherheitsrisiko dar.

Auf der anderen Seite darf es aber auch nicht als ein für Indien typisches Problem gesehen werden, denken Sie nur an die Anschläge in New York, Madrid oder London. Der Terror lauert eben doch in allen Metropolen dieser Welt. Aber dennoch ist auch an den kürzlichen Anschlägen in Mumbai etwas typisch Indisches dran: Eine handvoll Terroristen konnte hunderte Polizisten in Schach halten, denn die meisten Polizisten waren nur mit Bambusstöcken bewaffnet und die wenigen, die eine Schusswaffe bei sich trugen, wussten nicht, wie sie zu bedienen war. Zahlreiche der dreißig Jahre alten Gewehre funktionierten nicht und schusssichere Westen gab es eigentlich nur für die Einsatzleiter. Eigentlich unglaublich, dass eine so prominente Stadt wie Mumbai sich nicht selbst helfen konnte, sondern 36 Stunden warten musste, bis eine Spezialeinheit aus Delhi anreiste. Das „typisch“ Indische an dieser Geschichte: Erst kürzlich wurden dutzende Millionen Euro für Modernisierungsmaßnahmen der Polizei in Mumbai zur Verfügung gestellt. Doch bei den Polizisten angekommen ist davon praktisch nichts. Irgendwo ist das komplette Geld eben versickert.

Doch zurück zur indischen Gesellschaftsstruktur und einem Phänomen, das es offiziell gar nicht mehr gibt, dem Kastenwesen: Die Einteilung der Gesellschaft in Kasten ist ein Vermächtnis des Hinduismus. Man kann es sich nicht aussuchen, in seine Kaste wird man hineingeboren, heiratet innerhalb der Kaste und beschließt innerhalb der Kaste letztendlich auch sein Leben. Stark vereinfacht: Wenn Sie sich dann gut verhalten haben, werden Sie in einer höheren Kaste wiedergeboren, wenn nicht, kommen Sie ganz unten wieder an, und das hängt dann mit Ihrem vorherigen Lebenswandel zusammen. Die Inder nennen das „Dharma“ und „Karma“, Begriffe die besagen, dass im Kreislauf der Wiedergeburten jede Handlung eine Folge im nächsten Leben hat. Obwohl die indische Gesetzgebung das Kastenwesen abgeschafft hat und jeder Mensch vor dem Gesetz gleich ist, ist die Abstammung aus höheren Kasten nach wie vor ein bedeutsamer ge-

sellschaftlicher Vorteil. Man ist halt in den besseren Kreisen akzeptiert und man kennt die „richtigen Leute“.

Und spätestens jetzt wird Ihnen klar, dass das Kastenwesen, zumindest in den entwickelten Regionen des Landes, vielleicht gar kein indisches Phänomen ist, sondern in Ansätzen überall auf der Welt zu finden ist. Ersetzen Sie doch einfach den Begriff „Hohe Kaste“ durch „Begütetes Elternhaus“ oder „Akademiker-Familie“ und schon sind Sie in derselben Liga. Gleiches gilt natürlich auch für die unteren Kasten, natürlich mit veränderten Vorzeichen.

Somit wäre es eigentlich zutreffender, nicht von Kasten- sondern von Klassenunterschieden zu sprechen und die sind in Indien doch sehr deutlich ausgeprägt. Allerdings ist die Durchlässigkeit zwischen den unterschiedlichen Kasten bzw. Klassen zumindest im Geschäftsleben in den letzten Jahren größer geworden. Was zählt ist Erfolg und der ist längst nicht mehr nur den „Höherkastigen“ vorbehalten.

Dennoch brauchen Sie sich z.B. bei der Auswahl Ihrer indischen Führungskräfte nicht die Frage stellen, ob denn diese aus der „richtigen“ Kaste kommen. Wer es zur Universität und in führende Positionen indischer Unternehmen geschafft hat, wird zumindest nicht aus der „falschen“ Kaste stammen.

Im privaten Bereich ist die Kastenzugehörigkeit dagegen immer noch bedeutsam. Nehmen Sie zum Beispiel Eheschließungen, die werden wie früher fast immer von den jeweiligen Eltern arrangiert und dabei ist die Auswahl der richtigen Kaste ein ganz wichtiges Kriterium.

In den nicht so weit entwickelten, z.B. ländlichen Gebieten Indiens spielt das Thema „Kastenzugehörigkeit“, allen Gesetzen zum Trotz, weiterhin eine wichtige und die Gesellschaft prägende Rolle.

Aber noch mal, das Thema „Kasten“ ist für Ihre Überlegungen zu Indien in der Praxis unwichtig, daran sollten Sie keine Zeit verschwenden. Wenden wir uns also nun der Frage zu:

1.4 Wie anders ist Indien eigentlich?

Für alle, die Indien noch nicht oder nur ganz wenig kennen, ist die Antwort klar: „sehr anders“ und mit dieser Meinung geht dann häufig auch die Bereitschaft einher, sich diesem „Anderssein“ bereitwillig zu unterwer-

fen. Was liegt da näher als die Teilnahme an so genannten „Interkulturellen Trainings“ oder ähnlichen Veranstaltungen. Natürlich ist Vorbereitung gut, aber sie sollte einen klar definierten Zweck haben, zielgerichtet und praxisorientiert sein, und diesen Anspruch erfüllen viele der angebotenen Veranstaltungen nicht. Viele „Indien-Trainer“ verwechseln nämlich „Vorbereitung“ mit „kulturellen Anekdoten“, die vielleicht für den Rucksacktouristen oder den Aussteiger, der einige Monate in einem indischen Ashram verbringen möchte, wichtig sind, aber nicht für Sie als Manager! Auch stellen wir immer wieder fest, dass viele der vermittelten Informationen nicht mehr aktuell sind, denn auch oder gerade in Indien ist die Zeit nicht stehen geblieben. Und es ist nicht wirklich hilfreich, dass viele dieser „Trainer“ nie wirklich in Indien als Geschäftsmann gelebt und gearbeitet haben, sondern das Land häufig nur als Langzeittourist, Halbinder oder Ehegatte kennengelernt haben. Diese Qualifikationen ersetzen dann häufig eine methodische Ausbildung.

Zitat aus einem Werbeprospekt:

„Die Referentin ist eine echte Indienexpertin, sie ist zwar in Deutschland geboren und aufgewachsen, hat aber eine indische Mutter“.

Na, wenn das keine Qualifikationen sind...

Aber wie „anders“ ist Indien denn nun wirklich, und wie müssen Sie sich darauf einstellen? Machen wir's kurz: „Gar nicht“, es sei denn Sie wollen „Inder“ werden. Und: „Ihr gutes Benehmen“ reicht völlig aus!

Indien ist darüber hinaus im Umgang mit westlichen Kulturen sehr erfahren, dazu hat sicher auch die lange Zeit als Britische Kolonie beigetragen. Aber es kommt ein noch viel aktuellerer Aspekt hinzu: Westlich sein ist nämlich „in“, und das nicht nur im Hinblick auf die eingangs bereits erwähnte Verschiebung des Konsumverhaltens, sondern auch bestimmte Umgangsformen betreffend.

Glauben Sie uns, keiner Ihrer indischen Geschäftspartner erwartet von Ihnen ein „an Indien angepasstes Verhalten“ und ganz ehrlich, wenn Sie es trotzdem versuchen, wirkt es häufig peinlich. Das gilt übrigens auch für die immer wieder ausgesprochene Empfehlung, einige „hilfreiche Phrasen der jeweiligen Landessprache“ zu erlernen. Denn, sollte Ihr Gesprächspartner wirklich verstehen was Sie sagen wollten, und dann in Hindi oder einer der vielen anderen Landessprachen antworten, werden Sie mit seiner Antwort natürlich nichts anfangen können.

Fassen wir zusammen: Auch wenn Indien anders ist, müssen Sie sich nicht anders verhalten als derjenige, der Sie tatsächlich sind.

1.5 Indiens Wirtschaft heute

Um eines vorweg zu nehmen: Indien ist auch heute noch ein Entwicklungsland, allerdings mit Ausnahmen. In einigen Regionen und einigen (wenigen) Wirtschaftsbranchen hat das Land einen markanten Aufschwung erlebt. Damit ist Indien auf einem guten und richtigen Weg, aber bis die allgemeine Armut, Rückständigkeit und alle anderen Defizite wirklich flächendeckend abgebaut sind, wird es noch lange dauern, wobei hier nicht Jahre sondern eher Jahrzehnte gemeint sind. So beeindruckend sich das moderne Indien auch darstellt, darf man doch nicht übersehen, dass es sich dabei lediglich um „Entwicklunginseln“ handelt, während der Rest des Staates noch genauso unterentwickelt ist wie Teile Schwarzafrikas.

Aber selbst wenn wir uns auf diese Entwicklunginseln konzentrieren, wird schnell deutlich, dass Indien noch einen langen Weg zu gehen hat. Nehmen wir als Beispiel die Finanzmetropole und am höchsten entwickelte Stadt Indiens „Mumbai“. Vielleicht sind Sie gerade aus Shanghai angereist und zu Recht beeindruckt von der Entwicklung, die sich dort in relativ kurzer Zeit vollzogen hat. Nun der Vergleich mit Mumbai: Gebäude, die an Ruinen erinnern, Slums, katastrophale Straßen und veraltete S-Bahnen. Für die gerade einmal 12 km Fahrt vom Flughafen zum Hotel brauchen Sie eine Stunde oder länger, Ernüchterung macht sich breit.

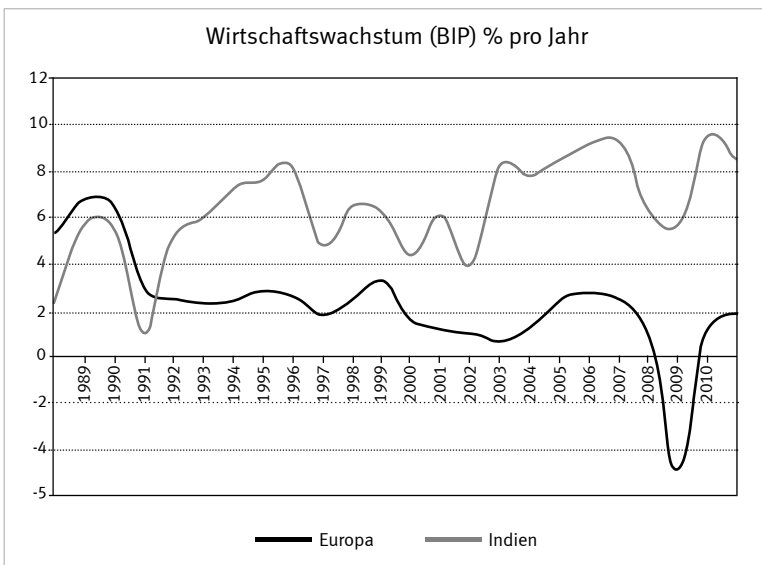
Denn auch in Mumbai ist die „boomende“ Entwicklung nur auf einige Stadtteile und einzelne Gebäude, Malls, Luxushochhäuser sowie die in den Suburbs gelegenen Wohngebiete der wirklich Reichen konzentriert. Ansonsten hat sich die Stadt nicht wirklich verändert. Fragen Sie die unzähligen Bettler im Umkreis der Touristenattraktionen, wie dem bekannten Muslimtempel und Ausflugsziel „Haji Ali“, oder schauen Sie sich doch einfach den Oscar-Gewinner „Slumdog Millionaire“ an.

Dennoch wäre es falsch, die Wirtschaftsdynamik Indiens in den letzten zehn Jahren unterzubewerten, wies doch das indische BIP mit +6 % p.a. (1997-2001), +7 % p.a. (2001-2004) und +9 % p.a. (2005-2008) das zweitschnellste Wachstum aller asiatischen Staaten auf. Dabei wird es im Vergleich mit allen relevanten Flächenstaaten der Welt – lassen wir ein-

mal die Cayman Islands, Mauritius, Luxemburg und Dubai außer Acht – lediglich von China übertroffen. Derjenige, der diese positiven Entwicklungs- und Wachstumsansätze bei seiner strategischen Geschäftsplanung nicht ausreichend berücksichtigt, handelt grob fahrlässig, denn Indien verfügt inzwischen über ein enormes und attraktives Potential:

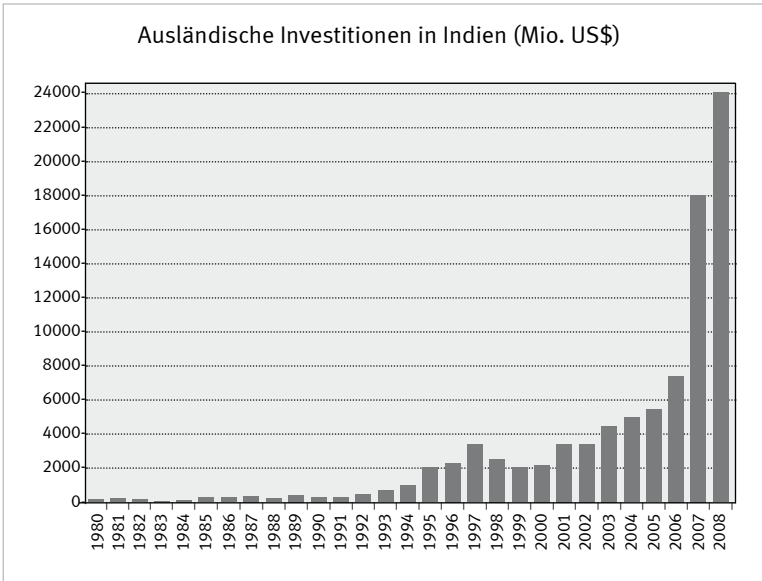
- Die Reformen der Wirtschaft haben zu einer bemerkenswerten Verbesserung des Geschäftsumfeldes geführt.
- Die indische Bevölkerung ist groß und vor allem jung. Rund die Hälfte der fast 1,2 Milliarden Einwohner ist jünger als 25 Jahre – ein enormes Zukunftspotential! Wichtig ist nämlich, dass eine wachsende Anzahl an Einwohnern zunehmend konsumiert. Dabei werden nun auch westliche Qualität, Design und westliche Marken nachgefragt und auch westliche Preise gezahlt! Das Marktpotential für so ziemlich alle Konsumgüter, seien es moderne Markenkleidung, verarbeitete Lebensmittel (Softdrinks, Wein, Chips, Schokolade etc.), Möbel, Autos, Küchengeräte, Konsumelektronik etc. ist bereits heute mit dem Absatzpotential z.B. Großbritanniens vergleichbar und wird langfristig das Potential Westeuropas erreichen.
- Indien hat eine „Privatwirtschaft“ mit langer Tradition. Es gibt Familienunternehmen, die bereits von der 5. Generation geführt werden, wie in Deutschland. Es gibt typisch mittelständische Unternehmen und Unternehmer – man ist oftmals unter „Seinesgleichen“.
- Der technologische Nachholbedarf bzw. die Nachfrage an Hochtechnologie „Made in Germany“ ist extrem ausgeprägt. In vielen Branchen (z.B. Automobilindustrie oder Gebäudetechnik) setzt sich zunehmend ein entsprechendes Qualitätsbewusstsein durch, einhergehend mit der Bereitschaft, für hohe Qualität auch angemessene Preise zu zahlen.

- Positiv hervorzuheben ist sicherlich auch das enorme Humankapital Indiens. Die Anzahl von an Universitäten ausgebildeten Fachkräften nimmt ständig zu; es gibt in Indien inzwischen viele richtig gute Ingenieure und Manager.
- Die Sprache in Wirtschaft und Wissenschaft ist Englisch, ein nicht zu unterschätzender Faktor!

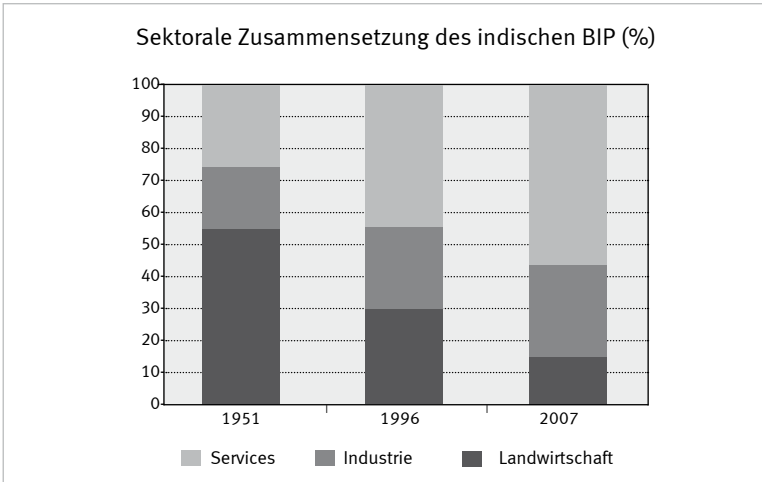


Quelle: Economic Survey versch. Jahre, Tata versch. Jahre

Hat sich die seit Anfang der 1990er Jahre betriebene Umstrukturierung der indischen Wirtschaftspolitik nun auch auf Indiens „Integration“ in die globale Weltwirtschaft ausgewirkt? Wie Sie der folgenden Abbildung entnehmen können, kann diese Frage mit einem überzeugenden „Ja“ beantwortet werden. Die in Indien getätigten ausländischen Investitionen spielten bis Ende der 1980er Jahre, also zur Zeit des „dritten“ Weges, nur eine minimale Rolle. Die Rahmenbedingungen waren einfach viel zu unattraktiv, als dass sich eine größere Anzahl ausländischer Unternehmen nach Indien verirrt hätte. Nach Beginn der Wirtschaftsreformen haben sie daher rasant zugenommen, um dann insbesondere im Laufe der letzten Jahre gleichsam zu explodieren.



Quelle: UNCTAD 2010, DIHK 2009



Quelle: Indian Economic Survey

Damit verändern sich die Anforderungen an die indischen Unternehmen, die nun neue Fähigkeiten entwickeln müssen, um nationale und internationale Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzfähigkeit zu erlangen. Hierzu zählt insbesondere die Steigerung von Produktivität und Qualität.

Natürlich wurde auch Indien von der Weltwirtschaftskrise, die im Herbst 2008 ihren Start nahm, getroffen – allerdings längst nicht so stark wie die USA und Europa.

Während Deutschland voll von der Rezession getroffen wurde, verlangsamte sich zwar auch in Indien das Wirtschaftswachstum – aber eben nur verlangsamte. Nach Zuwächsen in den Jahren 2006 und 2007 von rund 9 % musste Indien zwar auch in den Jahren 2008 und 2009 einen Rückgang der Wachstumszahlen hinnehmen, aber lediglich auf +6,5 % und +6,0 %. Inzwischen (2010) ist man sogar wieder bei rund 9,5 % angekommen.

Das bedeutet: Selbst in der von den Medien als „die schlimmste seit dem Zweiten Weltkrieg“ titulierten Krise ist Indien eines der wenigen Länder, das nach wie vor ein deutliches Wirtschaftswachstum aufweisen kann. Warum ist das so? Ganz einfach: Der indische Absatzmarkt ist groß genug und die indische Wirtschaft damit nicht so stark vom Export abhängig. Mag der Konsum in den USA noch so stark eingebrochen sein, der heimische Absatzmarkt bietet weiterhin ein so großes Potential, dass sich indische Unternehmen auf den Binnenmarkt konzentrieren können.

Ein Beispiel:

Während die Automobilindustrie weltweit zusammenbrach, verzeichneten indische Hersteller weiterhin satte Zuwächse. Das war auch der Grund, warum VW bereit war, selbst in der Krise rund EUR 500 Mio. in ein indisches Werk zu investieren. Auch Mercedes, BMW und sogar Porsche gaben bekannt, ihr Engagement in Indien deutlich auszuweiten.

Die Wirtschaftskrise hat auch positive Aspekte; so ist Indien in den letzten Monaten deutlich billiger geworden. Insbesondere die Immobilienkosten haben sich selbst in den Megastädten Mumbai und Delhi in den letzten Monaten merklich nach unten bewegt. Hier zeigt sich deutlich das Ende der Spekulationsblase.

Indien präsentiert sich trotz Wirtschaftskrise robust und vor allem selbstbewusst. So stellte denn auch der indische Premierminister Manmo-

han Singh auf dem G20-Gipfel Anfang April klar: „Die Nachfrage auf dem Inlandsmarkt bleibt stark. Wenn wir vor etwas Angst haben müssen, dann nur vor wachsendem Protektionismus in den USA und Europa“.

Unterstützung erfährt er dabei auch durch internationale Wirtschaftsanalysten, wie die amerikanische Newsweek Anfang April konstatierte: „The worst global recession in 70 years is in fact not global. It is shrinking the richest economies, but only slowing the emerging giants. This year GDP is expected to contract in the U.S. and Europe, while continuing to expand in China and India. The grim consumer outlook that’s taken hold in the West is also largely absent in Asia. In China and India, sales of cars, white goods and many other types of consumer products are still rising“.

Die indische „Aufbruchsstimmung“ hält nach wie vor an, die Inder lassen sich von der allgemein negativen Stimmung einfach nicht anstecken. Ebenso wie es in den 1950er und 1960er Jahren in Deutschland der Fall war, besitzt die heutige Generation der 20- bis 40-jährigen Inder den starken Willen und die Zielstrebigkeit, sich in Punkto Wohlstand und Konsum dem westlichen Niveau anzunähern.

Was heißt das für die deutsche Industrie?

Die geschäftlichen Aussichten sind in Indien nach wie vor positiv. Letztendlich kann Indien sogar von strategischer Bedeutung für deutsche Unternehmen sein, weil Umsatzrückgänge in den traditionellen Märkten durch Indien zumindest teilweise wieder ausgeglichen werden können.

Insbesondere deutsche Technologieführer und „Nischenkönige“ sollten sich heute mit Indien auseinandersetzen. Denn wer zu lange wartet, verpasst die Chancen, die Indien gerade heute bietet, einschließlich der Nutzung des momentanen Kostenvorteils.

1.6 Zwischen Altertum und Moderne – einige Branchen der indischen Industrie

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen einige ausgewählte Branchen vor, durchaus stellvertretend für die gesamte indische Industrie, denn Sie treffen immer auf dasselbe Phänomen: Spitzenleistungen in einigen wenigen Sektoren stehen einer allgemeinen Rückständigkeit und Ineffizienz gegenüber.

Die Ursachen sind einmal „branchenspezifische“ Probleme, wie mangelnde Technologie, aber auch das indische Umfeld mit seinen immer noch enormen Unzulänglichkeiten, Korruption und Defiziten, z.B. im Infrastrukturbereich.

Allein wird Indien es nicht schaffen, das Land einigermaßen flächendeckend in die „Neuzeit“ zu führen – ausländische Hilfe ist unabdingbar.

Hierin liegt aber auch die große Chance für deutsche bzw. internationale Unternehmen, an diesem technologischen Quantensprung und an dem wichtigen Zukunftsmarkt zu partizipieren bzw. ihn mitzubestimmen.

Landwirtschaft

Der nach wie vor wichtigste Wirtschaftszweig Indiens, die Landwirtschaft, trägt fast 20 % zum BIP bei und beschäftigt rund 60 % aller Einwohner Indiens. Dieser Sektor ist von einer großen Rückständigkeit geprägt; archaische Anbau- und Produktionsmethoden sind die Regel und in manchen Regionen gibt es nach wie vor feudale Strukturen.

Die mangelnde Effizienz der Landwirtschaft hat ihre Gründe in exogenen Faktoren, wie immer wiederkehrenden Dürren oder Überschwemmungen, daneben aber auch in einer langen Reihe endogener Faktoren, wie dem geringen Modernisierungsgrad (Bewässerung und Schädlingsbekämpfung etc.), der Verwendung von ungeeignetem Saatgut, fehlenden Kenntnissen hinsichtlich der Vermarktung der Produkte und einer miserablen Logistikinfrastruktur (mehr als die Hälfte aller Nahrungsmittel verderben noch bevor sie den Markt erreichen). Ein weiteres Problem ist die aus der Erbfolge resultierende Zersplitterung der landwirtschaftlichen Nutzflächen. Zum Vergleich: Während ein Landwirtschaftsbetrieb in Deutschland durchschnittlich über 40 ha verfügt, liegt die durchschnittliche Nutzfläche in Indien bei gerade einmal 2 ha – wobei die 5 % größten

Betriebe rund 95 % der Anbaufläche auf sich vereinen können, während Millionen Bauern mit weniger als 1 ha auskommen müssen.

Die viel gelobte „Grüne Revolution“ Indiens hat insgesamt zu keinem nachhaltigen Erfolg geführt. Die damals eingeführten Methoden führten eher zu einer Überdüngung der Flächen als zu einer wirklichen Produktionssteigerung. Dennoch, Landwirtschaft hat in Indien ein riesiges Potential!

- Das Flächenangebot für die Nahrungsmittelproduktion wird in Zukunft global und somit auch in Indien tendenziell eher stagnieren. Verantwortlich dafür sind u.a. Erosion, Wüstenbildung, Versalzung, Überdüngung, Pestizidmissbrauch, Klimawandel etc.
- Somit muss eine deutliche Effizienzsteigerung erreicht werden, sowohl die Menge und Qualität als auch die Kosten betreffend.
- Indien hat heute nach wie vor eine der geringsten „Kalorienausstattungen“ der Welt (nur unwesentlich besser als in Schwarzafrika), d.h. es gibt eine akute Unterversorgung.
- Die Nahrungsmittelproduktion spielt für die wirtschaftliche und sicher auch politische Stabilität des Staates eine Schlüsselrolle.
- Daher wird der Staat (unabhängig von der jeweils regierenden politischen Partei) den Ausbau und die Modernisierung der Landwirtschaft auch langfristig fördern müssen. Indien wird es sich mit seinen 1,1 Mrd. Menschen langfristig ganz einfach nicht leisten können, die Landwirtschaft auf dem heutigen technischen Stand zu belassen.
- Der Mechanisierungsgrad der Landwirtschaft ist bisher extrem gering. Die meisten Bauern arbeiten nach wie vor mit Holzpflügen, Tieren oder sogar nur mit den eigenen Händen. Der technische Nachholbedarf ist extrem groß.
- Mittelfristig wird die Landwirtschaft einen ausgeprägten Konsolidierungsprozess durchlaufen: Eine kleine Anzahl von vielleicht 5 % der heutigen Betriebe verfügt dann über eine

hochtechnologische Ausstattung und ökonomisch sinnvolle Flächengrößen. Ihr wird eine breite Masse rückständiger Kleinbauern gegenüberstehen.

- „Contract Farming“-Projekte sowie das Entstehen eines organisierten Lebensmitteleinzelhandels fordern und unterstützen die Modernisierung und Weiterentwicklung der indischen Landwirtschaft.

So steigt denn auch seit einiger Zeit der Absatz für Landtechnik / Landmaschinen jährlich um ca. 20 % und zahlreiche internationale Traktor- und Landmaschinenhersteller sind bereits in Indien tätig oder bereiten einen entsprechenden Markteintritt vor.

Das Potential Indiens dürfte hier noch für Jahrzehnte reichen. Indien könnte einer der zukünftigen Kernmärkte für moderne Landmaschinenteknik werden.

IT- / Software- / BPO- Industrie

Hatten wir Ihnen mit der Landwirtschaft das „alte“ Indien vorgestellt, ist die IT- & BPO-Industrie (Business Process Outsourcing) sicherlich der prominenteste Vertreter des „neuen“ Indien.

Es ist schon beeindruckend, quasi alle bedeutenden internationalen Computer- / Softwarefirmen wie Microsoft, IBM, SAP, Oracle, Hewlett-Packard, Intel etc. sind in Indien tätig und betreiben hier eigene Programmiererteams oder Entwicklungsabteilungen. Doch nicht nur ausländische Unternehmen, auch rein indische Player sind in dieser Branche außerordentlich erfolgreich. Unternehmen, die vor zehn Jahren noch gar nicht existierten oder zumindest international völlig unbekannt waren, haben sich überdurchschnittlich positiv entwickelt und teilweise sogar globale Bedeutung erlangt, wie z.B. Wipro Technologies, Infosys Technologies, Zensar Technologies oder Tata Consultancy Service, um nur einige zu nennen.

Inzwischen beträgt der Umsatz dieser Industrie in Indien rund 55 Mrd. US\$ pro Jahr – vor zehn Jahren waren es gerade einmal 7 Mrd. US\$. Die Branche soll rund 2.000.000 Mitarbeiter beschäftigen und hat als wichtigsten Absatzmarkt die USA, in die 67 % der indischen IT-Produkte und -Leistungen fließen. Nur zum Vergleich: Beschauliche 2 % gehen nach

Deutschland! Allerdings sieht sich die IT- Industrie einem ernstem Problem ausgesetzt: Immer mehr in- wie ausländische Unternehmen kämpfen um die klügsten Köpfe und besten Programmierer Indiens. Das führt zu Lohnsteigerungen in diesem Segment von 15, 20 oder 25 % pro Jahr und einem gerne verschwiegenen Problem: Dem gegenseitigen Abwerben von Fachkräften. Die Verfügbarkeit guter Mitarbeiter ist begrenzt und die Branche wächst ganz einfach schneller als das Angebot an entsprechend ausgebildeten Nachwuchskräften.

Automobilindustrie

Die Automobil- und Automobilzulieferindustrie Indiens konnte in den letzten Jahren nicht nur überdurchschnittliche Wachstumswahlen aufweisen, sondern profitierte auch in besonders starkem Maße von der wachsenden Einbindung in den Weltmarkt.

War die Branche noch bis weit in die 1990er Jahre durch eine beinahe ungläubliche Veralterung gekennzeichnet, mit einer de facto Monopolstellung einiger weniger Modelle mit sehr geringen Qualitäts- und Sicherheitsstandards, sieht die Autowelt Indiens heute ganz anders aus.

Mitbedingt durch den Markteintritt ausländischer Produzenten erlebt die gesamte Branche einen bemerkenswerten technologischen und kommerziellen Boom. Nach aktuellen Untersuchungen ist Indien heute der drittgrößte PKW-Markt in Asien und einer der schnellstwachsenden Automobilmärkte weltweit.

Wie beeindruckend die Entwicklung ist, wird deutlich wenn man sich vergegenwärtigt, dass die gesamte Automobilzulieferindustrie noch Mitte der 1990er Jahre lediglich einen Gesamtumsatz von knapp 2 Mrd. US\$ erreichte. Heute beträgt dieser rund 18 Mrd. US\$. Diese Entwicklung dokumentiert die beeindruckende Transformation der Branche von einer fragmentierten „low volume“ Produktion in eine hochprofessionelle und global wettbewerbsfähige Industrie, die in der Lage ist, auch „large volume“ mit Weltstandard herzustellen.

Dennoch zeigt diese Branche, vielleicht sogar als bestes Beispiel, Indiens „Technologiedilemma“ auf. Denn dass nun moderne oder auch besonders billige Autos (Tata Nano) oder auch Autoteile für Daimler in Indien gefertigt werden, heißt noch lange nicht, dass die indischen OEMs in der Lage waren, innovativ zu sein. Tatsächlich wäre der Aufschwung

ohne massives ausländisches Know-how niemals möglich gewesen. Aber auch das ist nur die Hälfte der Story: Denn die indische Automobilindustrie verfolgt große Ziele – wie nicht nur der „Tata Nano“ zeigt (ein Manager einer europäischen Marke: „Ein gutes Auto für EUR 50.000 zu bauen, ist sicherlich einfacher als eines für EUR 2.000 hinzukriegen“).

In Indien gibt es momentan rund 30.000 Automobilzulieferer oder was sich so nennt. Davon sind aber gerade einmal 500 im Verband „ACMA“ (Automotive Component Manufacturers Association of India) organisiert und nur etwa 50 erreichen einen Umsatz von mehr als einer Million Euro pro Jahr. Der Rest sind Klein- und Kleinstbetriebe, die vielleicht nur ein oder zwei Teile produzieren und das meistens noch in schlechter Qualität und mit geringem Know-how. Und diese Unternehmen, große wie kleine, sollen sich nun dem Wettbewerb eines Bosch, VDO oder Delphi stellen. Sie ahnen es, nur die wenigsten werden diesen Prozess überleben.

Unabdingbare Voraussetzung ist dafür ein technologischer „Quantensprung“ und so kommt es immer wieder zu der folgenden typischen Situation: Sie sind Aussteller auf der Automobilmesse in Delhi und werden mit Visitenkarten nur so überhäuft. Alle wollen von Ihnen nur das eine: Ein Joint Venture. Die Argumente sind immer gleich: „Wir passen hervorragend zusammen“, komplementäre Produkte, sofort nutzbare Produktionsanlagen und Fachpersonal, daneben eine Kostenstruktur die nirgendwo auf der Welt günstiger ist etc. pp. Natürlich hat Ihr zukünftiger JV-Partner allerbeste Beziehungen in der relevanten Szene, bis hin zu einer engen persönlichen Freundschaft mit dem Chef der Tata-Gruppe, Herrn Ratan Tata, und natürlich den Spitzen der indischen Regierung. Wichtig, denn wie man Ihnen versichert, lassen sich auch die besten und preisgünstigsten Produkte in Indien nur über Beziehungen verkaufen! Und zuverlässig ist Ihr Partner auch, denn den versprochenen Vorschlag zu einem Joint Venture finden Sie sauber ausformuliert in Ihrem E-Mail-Posteingang – schon bevor Sie wieder in Deutschland sind. Was Sie ein wenig verblüfft, ist das Anteilsverhältnis: 30 % für Sie und 70 % für die indische Seite!

Diese Geschichte ist durchaus nicht fiktiv, dutzende Firmen haben sie während der letzten Autoexpo in Indien so erlebt.

Was macht nun eine Zusammenarbeit in Form eines Joint Ventures für indische Unternehmen so attraktiv, zumal auch den Indern bekannt ist, dass rund 80 % aller Joint Ventures die ersten 5 Jahre nicht überleben? Die Antwort ist recht einfach: Sie stecken in einem „Technologie-Dilem-

ma“. Die Veränderungsgeschwindigkeit in der Industrie ist rasant. Wer z.B. einen vor 10 Jahren gebauten Tata mit dem heutigen Modell „Nano“ vergleicht, dem wird sofort bewusst, dass hier ein himmelweiter technologischer Unterschied besteht – und damit eine fast ausweglose Situation für die indischen Automobilzulieferer: Wie sollen sie den Sprung zu internationalen Qualitätsanforderungen innerhalb kürzester Zeit schaffen, wie die bevorstehende Konsolidierungsphase überleben? Die Antwort: Ausländisches Know-how. Und da stumpfes „Kopieren“ nicht nur illegal, sondern auch nicht ganz so einfach ist und eine reine Lizenzvergabe von den potentiellen Lizenzgebern häufig nicht als attraktiv gesehen wird, versucht man es eben über den Joint Venture-Ansatz.

Aber auch für die Großen der Branche ist Modernisierung und Expansion überlebenswichtig, um nicht in die Bedeutungslosigkeit zu versinken. Kooperationen mit globalen Partnern sind hier der Schlüssel zum Erfolg. Konsequenterweise existieren heute zahlreiche technische und/oder finanzielle Kooperationen zwischen indischen und ausländischen Produzenten, wie z.B. die sehr erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Suzuki und dem indischen Produzenten Maruti, die inzwischen international sogar offiziell als „Suzuki-Maruti“ gemeinsam auftreten.

Mittlerweile haben sich praktisch alle „Global Player“ der Automobil- und auch deren Zuliefererindustrie in Indien etabliert. Sie setzen dabei nicht nur auf das weitere Wachstum des Inlandsmarktes, sondern durchaus auf Exporte. Bereits heute werden in Indien produzierte Autos teilweise in Europa, aber vor allem auch im restlichen Asien und sogar in Afrika verkauft.

Pharmazeutische Industrie

Die indische Pharmaindustrie gehört zu den exportstärksten Branchen des Landes. Der Umsatz der Branche hat mittlerweile die Marke von 10 Mrd. US\$ überschritten und verzeichnet derzeit ein jährliches Wachstum von 9 %. Im Vordergrund der indischen Arzneimittelproduktion stehen Generika, also preiswerte Nachahmerpräparate, auf diesem Gebiet ist Indien der weltweit größte Hersteller. Zu den großen indischen Playern gehören Firmen wie Ranbaxy, Cipla, Dr. Reddy's, Aurobindo, Wockhardt, Nicholas Piramal, Zydus Cadila, Sun Pharma oder auch Lupin – alles inzwischen durchaus auch international bekannte Namen.

Doch es wäre zu kurz gedacht, wenn man Indien nur als preisgünstigen Produktionsstandort für Generika betrachten würde, denn inzwischen betreiben indische Unternehmen auch eigene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten – einmal für die eigene Medikamentenentwicklung, aber auch in Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern. So ist z.B. Dr. Reddy's für Novo Nordisk und Novartis tätig und Ranbaxy hat eine Zusammenarbeit mit Bayer.

Für deutsche Technologie- und Geräteanbieter ist die pharmazeutische Industrie Indiens bereits heute hochinteressant. Als Folge des globalen Ansatzes wird sie sich relativ rasch auch den höchsten internationalen Qualitätsansprüchen stellen müssen. Um diese nachhaltig erfüllen zu können, ist eine entsprechende technologische und apparative Produktionsausstattung unabdingbar.

Wie überall in der Welt unterliegt auch die indische Pharmaindustrie einem ausgeprägten Konsolidierungsdruck. Das hat bereits dazu geführt, dass heute die 10 führenden indischen Pharmaunternehmen etwa 60 % des Gesamtmarktes abdecken, nur noch maximal 50 weitere Unternehmen spielen daneben noch eine bestimmte Rolle. Alle anderen Unternehmen der indischen Pharmaindustrie, je nach Quelle bis zu 20.000 Firmen, haben im günstigsten Fall nur eine ausgesprochen marginale Rolle in diesem Markt.

Tourismus / Medizintourismus

Schätzen Sie doch einmal, für wie viele internationale Touristen der Weg nach Indien führt. Schwierig? Nun gut, wir helfen Ihnen. Im Jahre 2009 waren es 5,1 Millionen. Auf den ersten Blick eine ganze Menge, aber im Vergleich zum weltweiten Tourismus magere 0,6 % und um diesen Wert zu erreichen hat Indiens Tourismusindustrie 30 Jahre benötigt, damals waren es nämlich nur 0,3 %. Um es richtig einzuschätzen: Alleine nach Berlin verschlägt es immerhin rund 5 Millionen ausländische Touristen jährlich...

Indiens Tourismusindustrie findet somit eigentlich gar nicht wirklich statt, was vor dem Hintergrund des enormen Potentials einigermaßen unverständlich ist. Indien hat als touristische Destination enorm viel zu bieten, sicher nicht weniger als Thailand oder Malaysia, aber nutzt seine Chancen auch nicht annähernd. Abgesehen von einigen Rundreisen durch Rajasthan mit dem obligatorischen Abstecher zum Taj Mahal oder vielleicht einem Badeurlaub in Goa wird von den Reiseveranstaltern nicht

sehr viel angeboten und die staatliche Tourismusbehörde ist ein Musterbeispiel indischer Ineffizienz. Natürlich hat Indien bezogen auf den Aufbau einer florierenden Tourismusindustrie viele Probleme zu bewältigen, das Land hat nun einmal ein „Schmuddelimage“ und ganz unberechtigt ist das nicht. Nehmen Sie z.B. den Hotelsektor. Hier meinen wir nicht die wirklich hervorragenden 5-Sterne Hotels à la Grand Hyatt, Oberoi, Taj Hotels oder Le Meridien und einige (viel zu wenige) gerade noch akzeptable Mittelklassehotels, sondern alles was danach kommt. Im Regelfall finden Sie hier nur „Absteigen“, die selbst einfachsten Ansprüchen an Sauberkeit nicht genügen.

Das Angebot an guten Hotels wird von der Nachfrage weit übertroffen und entsprechend hoch sind die Preise. Der Ruf nach preisgünstigen Mittelklassehotels wird immer lauter, entsprechende Investitionsvorhaben scheitern aber häufig an den total überzogenen Grundstückspreisen, zumindest in den Metropolen wie Delhi oder Mumbai. So baut man eben weitere Hotels der Luxusklasse und mangels Alternative wird, wenn auch zähneknirschend, der geforderte Preis gezahlt. Für Geschäftsreisende mag das noch angehen, aber für den „normalen“ Touristen sind 200 US\$ pro Übernachtung natürlich indiskutabel.

Kommen wir nun jedoch zu einem Bereich in dem Indien wirklich Spitzenklasse bietet: Medizintourismus.

In Indien finden Sie mittlerweile eine Vielzahl von „Luxus-Kliniken“, die höchsten medizinischen Ansprüchen genügen und das zu Kosten, die weit unterhalb des europäischen oder amerikanischen Niveaus liegen. Waren es bisher überwiegend Patienten aus den arabischen Ländern, die sich in Indien behandeln ließen, so sind es nunmehr auch Amerikaner und Briten, die zur medizinischen Behandlung nach Indien kommen. Das Leistungsspektrum dieser Kliniken reicht vom Zahnersatz über künstliche Kniegelenke bis hin zu komplexen Eingriffen z.B. an Gelenken, Herz, Augen und Hirn. Auch im Bereich der Transplantationsmedizin genießen indische Kliniken einen hervorragenden Ruf. Inzwischen empfehlen bereits englische Krankenversicherer ihren Patienten z.B. Hüftoperationen in Indien durchführen zu lassen. Bei hervorragendem medizinischen Standard und gleich guter Qualität der verwendeten Materialien und Prothesen lassen sich Einsparungen von 50 bis 70 % erzielen.

Dabei hat man sich in Indien schon ganz auf die ausländischen Patienten eingerichtet: Ein Abholservice vom Flughafen ist ebenso Standard

wie auch die Unterstützung bei der Beschaffung des Visums. Angeboten werden nicht nur „de luxe“ Krankenzimmer, sondern sogar luxuriös eingerichtete Suiten für die mitreisende Ehefrau. Daneben ein Menüangebot, das den Vergleich mit einem deutschen Spitzenrestaurant nicht zu scheuen braucht. So schwärmte denn auch ein Patient: „Ein Krankenhaus, in dem man sich wie in einem 5-Sterne-Hotel fühlt und in dem man Erste Welt-Gesundheitsdienstleistungen zu minimalen Kosten bekommt“.

Zur zahlenmäßigen Bedeutung des Medizintourismus liegen noch keine wirklich brauchbaren Daten vor, ein Indiz für die zukünftige Attraktivität dieses Marktes ist aber, dass amerikanische Krankenhausketten begonnen haben, sich an indischen Kliniken zu beteiligen. In diesen Zusammenhang wird von einem Milliardengeschäft gesprochen.

Handel und Logistik

Mit einer deutlichen zeitlichen Verzögerung gegenüber der Investitionstätigkeit im produzierenden Sektor, zeigt nunmehr auch der internationale Einzelhandel Interesse am indischen Markt. Große Unternehmen wie Carrefour, Metro, Tesco und Wal-Mart sind bereits in Indien tätig, bisher zwar „nur“ im Großhandel, aber sie warten darauf, sich auch im Einzelhandel engagieren zu dürfen.

Bislang verfolgt Indien eine sehr restriktive Politik gegenüber ausländischen Einzelhandelsketten – man versucht die einheimischen Klein- und Einzelhändler zu schützen. Dennoch beeinflusst eine erwartete Liberalisierung und der mit ihr einhergehende Einstieg ausländischer Unternehmen bereits jetzt einen Strukturwandel im indischen Einzelhandel. So versuchen indische Unternehmen, wie z.B. „Reliance Retail“, mit gewaltigen Investitionen in den Aufbau von Einzelhandelsketten für sich Marktanteile zu sichern, bevor die ausländische Konkurrenz einsteigt. Gleichzeitig werden aber auch immer mehr Kooperationen indischer Unternehmen mit ausländischen Einzelhandelsketten bekannt.

Liegen die Konsumausgaben pro Kopf in Indien heute zwar gerade erst einmal bei rund 500 US\$ pro Jahr, wird diese Zahl den enormen Disparitäten innerhalb Indiens nicht gerecht. So liegt der Konsum auf dem Lande vielleicht bei nur wenigen US\$ pro Kopf und Jahr, während er in Mumbai bereits auf über 3.000 US\$ pro Kopf und Jahr gestiegen ist – ein Wert, der in Europa wenig Begeisterungstürme hervorruft, aber in Indien

noch vor wenigen Jahren als utopisch angesehen wurde. Hiermit ist natürlich ein boomender Einzelhandelsabsatz insbesondere in den Metropolen verbunden. Das jährliche Einzelhandelsvolumen liegt aktuell bereits bei ca. 270 Milliarden US\$ und es wird angenommen, dass es sich bis zum Jahr 2015 mehr als verdoppeln wird.

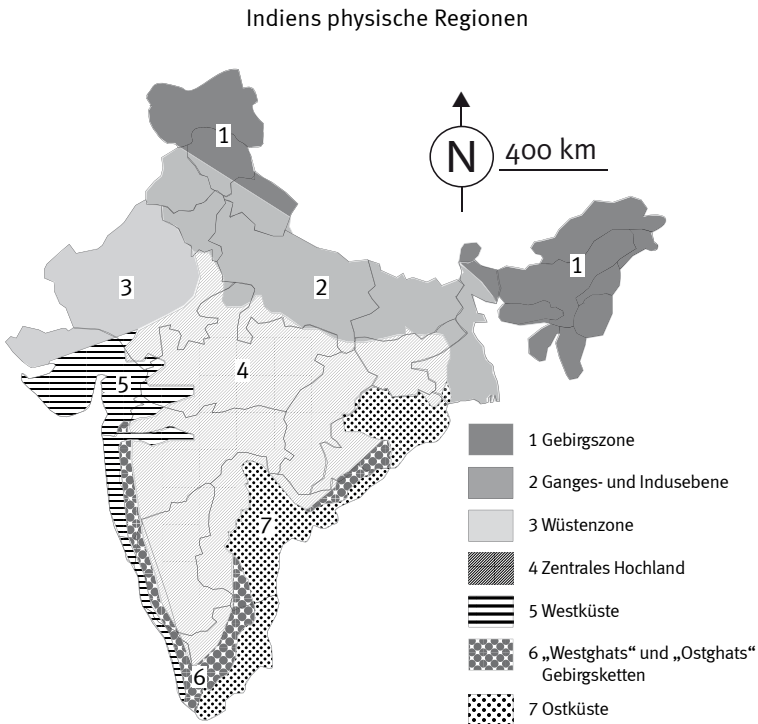
Der mit Abstand größte Teil des Einzelhandels entfällt derzeit immer noch auf die Millionen kleiner „Tante-Emma-Läden“, die so genannten Kirani-Stores. Doch steigender Wohlstand und zunehmender Einfluss westlicher Produkte werden die Bedeutung von Supermärkten, Discountern und Warenhäusern verstärken. Noch können die Handelsunternehmen gerade einmal 5 % des Marktes auf sich vereinen, dieser Anteil soll aber bis 2011 auf rund 25 % ansteigen.

Mit dem Boom im Einzelhandel gehen auch dynamische Entwicklungen im Logistiksektor einher. Die Unternehmensberatung McKinsey schätzt, dass die Logistikbranche in Indien in den kommenden Jahren um 20 % pro Jahr wachsen wird. Sollte der Einzelhandel in Indien liberalisiert werden, wird sogar eine Wachstumsrate von rund 35 % erwartet. Dabei fehlt es in Indien eigentlich noch an allem, nicht nur an der „klassischen“ Straßen- und Schieneninfrastruktur, sondern ebenso an Logistikzentren, Lagerhäusern und Kühlvorrichtungen etc., und darüber hinaus auch an dem notwendigen Know-how, um entsprechende Strukturen schaffen zu können.

Der Aufbau einer effizienten Transport- und Logistikstruktur ist aber mehr als überfällig. Hier bestehen ausgesprochen interessante Chancen einmal für Logistikunternehmen als solche, aber auch für Unternehmen, die über relevante Prozesstechnologien, wie z.B. für den Nahrungsmittelbereich, verfügen. Auch hier gilt wieder die Aussage, dass Indien es aus eigener Kraft nicht schaffen wird, diese Herausforderungen zu bestehen.

1.7 Eine kleine Landeskunde

Indien ist mit einer Fläche von ca. 3.288.000 km² das siebtgrößte Land auf der Erde und nach China der bevölkerungsreichste Staat. Es hat eine Ausdehnung von 3.214 km in nord-südlicher und 2.933 km in west-östlicher Richtung.

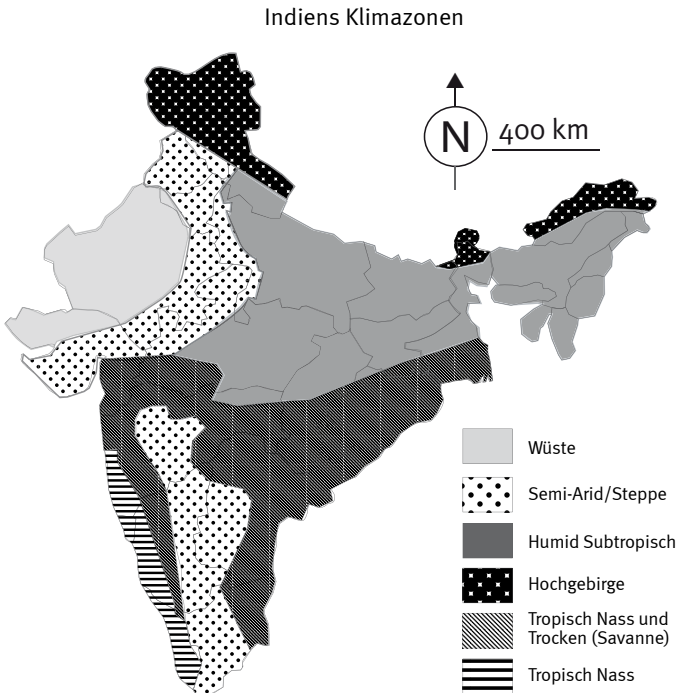


Quelle: Wamser 2010

Indien kann in sieben Großregionen unterteilt werden: 1.) die Gebirgszone (Himalaja), 2.) die Ganges- und Indusebene, 3.) die Wüstenzone, 4.) das Zentralhochland, 5.) die Westküste, 6.) die westlichen und östlichen Gebirgsketten (Westghats & Ostghats) und 7.) die Ostküste.

Klima

Die Lage Indiens in den Tropen und Subtropen, seine Ausdehnung, sein Relief sowie die umgebenden Meeresmassen bestimmen das Klima.



Hochgebirgsklima im Norden und tropische Bedingungen im Südwesten des Landes, im Bundesstaat Rajasthan heißes Wüstenklima und im Nordosten des Landes eines der niederschlagsreichsten Gebiete der Erde. Sie sehen, auch klimatisch hat Indien viel zu bieten. Zudem gibt es nicht vier, sondern nur zwei Jahreszeiten: den Monsun und die monsunfreie Zeit.

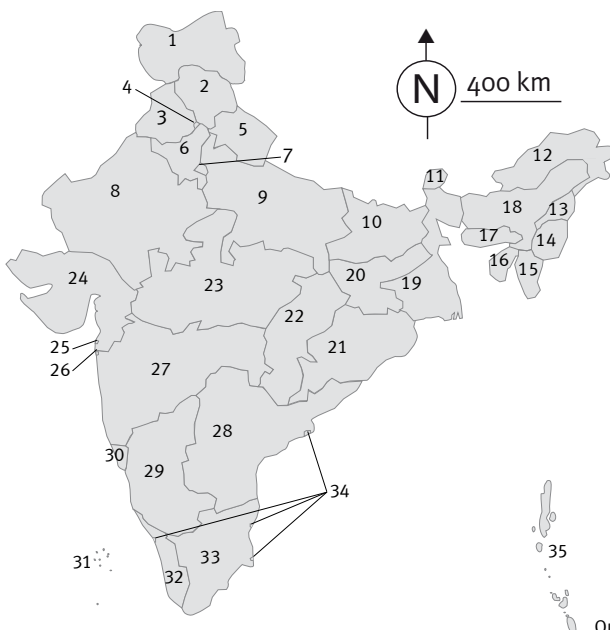
Wirklich angenehm ist es in Indien eigentlich nur in den Monaten von November bis Februar, also im Winter. Danach wird es fast unerträglich heiß, 40 oder 45 Grad sind zum Beispiel in Delhi nichts Außergewöhnliches. Die Luftfeuchtigkeit steigt ständig an, bis dann Ende Mai der Monsun einsetzt. Und dann regnet es, je nach Region manchmal tagelang,

und das kann durchaus bis in den September hinein dauern. Die Auswirkungen, vornehmlich auf Indiens Infrastruktur, sind jedes Mal mehr oder weniger verheerend. Massive Überschwemmungen in den Städten, unterspülte Straßen, Stromausfälle und gravierende Behinderungen des Flugverkehrs sind die Regel.

Deshalb ein Tipp: Dienstreisen nach Indien nach Möglichkeit nicht in die Monsunperiode legen. Selbst viele Inder flüchten vor dem Monsun, das sind aber natürlich nur diejenigen, die es sich z.B. leisten können, ein oder zwei Monate in London zu verbringen!

Indiens administrative und demographische Struktur

Indien ist ein föderaler Staat, gegliedert in 28 Bundesstaaten und 7 „Union Territories“. Die folgende Auflistung enthält neben der Einwohnerzahl auch einige Indikatoren zur wirtschaftlichen Leistung und zum Bildungsgrad der jeweiligen Region.



Bundesstaaten und Union Territories

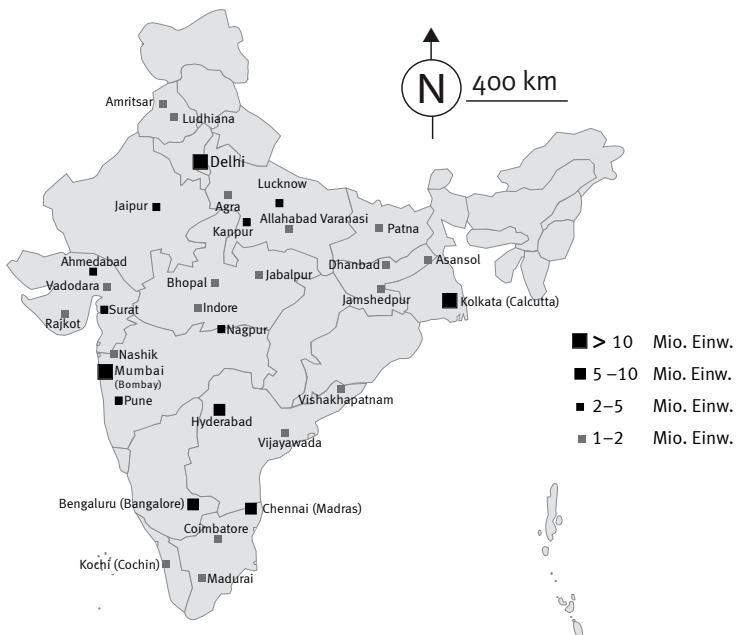
- **1 Jammu & Kaschmir:** 11 Mio. Einwohner, d.h. rund 1 % der indischen Bevölkerung, 0,5 % des indischen BIP, 45 % Analphabeten, EUR 310 Pro-Kopf-Einkommen
- **2 Himachal Pradesh:** 6 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,5 % der indischen Bevölkerung, 1 % des indischen BIP, 24 % Analphabeten, EUR 560 Pro-Kopf-Einkommen
- **3 Punjab:** 24 Mio. Einwohner, d.h. rund 2 % der indischen Bevölkerung, 3 % des indischen BIP, 30 % Analphabeten, EUR 600 Pro-Kopf-Einkommen
- **4 Chandigarh** (Union Territory): 1 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,1 % der indischen Bevölkerung, 1 % des indischen BIP, 15 % Analphabeten, EUR 1.500 Pro-Kopf-Einkommen
- **5 Uttaranchal:** 9 Mio. Einwohner, d.h. rund 1 % der indischen Bevölkerung, 0,2 % des indischen BIP, 50 % Analphabeten, EUR 350 Pro-Kopf-Einkommen
- **6 Haryana:** 21 Mio. Einwohner, d.h. rund 2 % der indischen Bevölkerung, 3 % des indischen BIP, 30 % Analphabeten, EUR 650 Pro-Kopf-Einkommen
- **7 Delhi** (Union Territory): 14 Mio. Einwohner, d.h. rund 1,5 % der indischen Bevölkerung, 5 % des indischen BIP, 15 % Analphabeten, EUR 1.250 Pro-Kopf-Einkommen
- **8 Rajasthan:** 57 Mio. Einwohner, d.h. rund 6 % der indischen Bevölkerung, 3 % des indischen BIP, 24 % Analphabeten, EUR 300 Pro-Kopf-Einkommen
- **9 Uttar Pradesh:** 166 Mio. Einwohner, d.h. rund 16 % der indischen Bevölkerung, 7 % des indischen BIP, 45 % Analphabeten, EUR 220 Pro-Kopf-Einkommen
- **10 Bihar:** 83 Mio. Einwohner, d.h. rund 8 % der indischen Bevölkerung, 2 % des indischen BIP, 60 % Analphabete-
ten, EUR 130 Pro-Kopf-Einkommen
- **11 Sikkim:** 0,5 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,05 % der indischen Bevölkerung, 0,05 % des indischen BIP, 35 % Analphabeten, EUR 450 Pro-Kopf-Einkommen
- **12 Arunachal Pradesh:** 1 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,1 % der indischen Bevölkerung, 0,01 % des indischen BIP, 45 % Analphabeten, EUR 360 Pro-Kopf-Einkommen
- **13 Nagaland:** 2 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,2 % der indischen Bevölkerung, 0,2 % des indischen BIP, 40 % Analphabeten, EUR 350 Pro-Kopf-Einkommen
- **14 Manipur:** 2 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,2 % der indischen Bevölkerung, 0,2 % des indischen BIP, 30 % Analphabeten, EUR 340 Pro-Kopf-Einkommen
- **15 Mizoram:** 0,9 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,1 % der indischen Bevölkerung, 0,1 % des indischen BIP, 30 % Analphabeten, EUR 340 Pro-Kopf-Einkommen
- **16 Tripura:** 3 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,3 % der indischen Bevölkerung, 0,3 % des indischen BIP, 28 % Analphabeten, EUR 410 Pro-Kopf-Einkommen
- **17 Meghalaya:** 2 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,2 % der indischen Bevölkerung, 0,2 % des indischen BIP, 40 % Analphabeten, EUR 350 Pro-Kopf-Einkommen
- **18 Assam:** 27 Mio. Einwohner, d.h. rund 3 % der indischen Bevölkerung, 1,5 % des indischen BIP, 40 % Analphabeten, EUR 300 Pro-Kopf-Einkommen
- **19 Westbengalen:** 80 Mio. Einwohner, d.h. rund 8 % der indischen Bevölkerung, 6 % des indischen BIP, 32 % Analphabeten, EUR 420 Pro-Kopf-Einkommen

- **20 Jharkhand:** 27 Mio. Einwohner, d.h. rund 3 % der indischen Bevölkerung, 2 % des indischen BIP, 50 % Analphabeten, EUR 320 Pro-Kopf-Einkommen
- **21 Orissa:** 37 Mio. Einwohner, d.h. rund 4 % der indischen Bevölkerung, 2 % des indischen BIP, 40 % Analphabeten, EUR 280 Pro-Kopf-Einkommen
- **22 Chhattisgarh:** 21 Mio. Einwohner, d.h. rund 2 % der indischen Bevölkerung, 1 % des indischen BIP, 40 % Analphabeten, EUR 330 Pro-Kopf-Einkommen
- **23 Madhya Pradesh:** 60 Mio. Einwohner, d.h. rund 6 % der indischen Bevölkerung, 3 % des indischen BIP, 40 % Analphabeten, EUR 260 Pro-Kopf-Einkommen
- **24 Gujarat:** 51 Mio. Einwohner, d.h. rund 5 % der indischen Bevölkerung, 6 % des indischen BIP, 32 % Analphabeten, EUR 570 Pro-Kopf-Einkommen
- **25 Daman & Diu (Union Territory):** 0,1 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,01 % der indischen Bevölkerung, 0,01 % des indischen BIP, 30 % Analphabeten, EUR 560 Pro-Kopf-Einkommen
- **26 Dadar & Nagar Haveli (Union Territory):** 0,2 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,02 % der indischen Bevölkerung, 0,02 % des indischen BIP, 32 % Analphabeten, EUR 550 Pro-Kopf-Einkommen
- **27 Maharashtra:** 97 Mio. Einwohner, d.h. rund 9 % der indischen Bevölkerung, 14 % des indischen BIP, 24 % Analphabeten, EUR 650 Pro-Kopf-Einkommen
- **28 Andhra Pradesh:** 76 Mio. Einwohner, d.h. rund 7 % der indischen Bevölkerung, 7 % des indischen BIP, 40 % Analphabeten, EUR 440 Pro-Kopf-Einkommen
- **29 Karnataka:** 53 Mio. Einwohner, d.h. rund 5 % der indischen Bevölkerung, 5 % des indischen BIP, 34 % Analphabeten, EUR 450 Pro-Kopf-Einkommen
- **30 Goa:** 1 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,1 % der indischen Bevölkerung, 1 % des indischen BIP, 18 % Analphabeten, EUR 1.200 Pro-Kopf-Einkommen
- **31 Lakshadweep (Union Territory):** 0,06 Mio. Einwohner, d.h. rund 0 % der indischen Bevölkerung, 0 % des indischen BIP, 50 % Analphabeten, keine Daten zum Pro-Kopf-Einkommen
- **32 Kerala:** 32 Mio. Einwohner, d.h. rund 3 % der indischen Bevölkerung, 4 % des indischen BIP, 9 % Analphabeten, EUR 520 Pro-Kopf-Einkommen
- **33 Tamil Nadu:** 62 Mio. Einwohner, d.h. rund 6 % der indischen Bevölkerung, 8 % des indischen BIP, 27 % Analphabeten, EUR 500 Pro-Kopf-Einkommen
- **34 Puducherry (Union Territory, früher Pondicherry):** 1 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,1 % der indischen Bevölkerung, 0,2 % des indischen BIP, 25 % Analphabeten, EUR 800 Pro-Kopf-Einkommen
- **35 Andaman & Nicobar Islands (Union Territory):** 0,3 Mio. Einwohner, d.h. rund 0,03 % der indischen Bevölkerung, 0,05 % des indischen BIP, 40 % Analphabeten, EUR 580 Pro-Kopf-Einkommen

Der bevölkerungsreichste Bundesstaat ist Uttar Pradesh mit fast 180 Millionen Einwohnern – mehr als doppelt so viele wie in Deutschland! Der kleinste indische Bundesstaat ist die Inselgruppe Lakshadweep, dort sind nur etwas mehr als 60.000 Menschen beheimatet. Die höchsten Einwohnerdichten weisen die landwirtschaftlich geprägten Staaten Bihar, Kerala,

Uttar Pradesh und Westbengalen auf. Indien ist bis heute ein Agrarland – über 65 % der Bevölkerung leben noch immer auf dem Lande. Es existieren mit Ausnahme der Stadtstaaten und des Kleinstaates Mizoram nur sechs weitere Bundesstaaten mit einer Urbanisierungsquote von mehr als 30 %: Gujarat, Tamil Nadu, Maharashtra, Haryana, Karnataka und Punjab. In allen anderen indischen Bundesstaaten liegt sie meist deutlich darunter. Bis heute übertrifft das rurale Wachstum absolut gesehen das urbane um fast das Doppelte: 68 Mio. neuen Stadtbewohnern in der letzten Dekade standen fast 113 Mio. auf dem Lande gegenüber.

Urbane Agglomerationen und Städte mit mehr als 1 Mio. Einw.



Quelle: Wamser 2010

Die Metropolen (Städte mit mehr als 1 Mio. Einw.) scheinen eine übermäßige Anziehungskraft auf diejenige Bevölkerungsgruppe auszuüben, die sich auf dem Lande der Armut ausgesetzt sieht und mit der Umsiedlung in eine Metropole die Hoffnung auf ein besseres Leben verbindet.

Indien verfügt nach offiziellen Angaben momentan über 5.100 Städte, davon rund 440 Städte mit mehr als 100.000 und 35 Städte mit mehr als einer Million Einwohner. Die größte von ihnen ist Mumbai, Hauptstadt des Bundesstaates Maharashtra, deren urbane Agglomeration heute zwischen 18 und 20 Millionen Einwohner beträgt.

Als weitere Megastädte mit mehr als 10 Millionen Einwohnern folgen Kolkata und die Hauptstadt Delhi. Des Weiteren haben Bengaluru, Hyderabad und Chennai mittlerweile die 5-Millionen-Grenze überschritten und es ist damit zu rechnen, dass Ahmedabad und Pune in den kommenden 24 Monaten folgen werden.

1.8 Infrastruktur

Um eines direkt vorwegzunehmen: Wenn wir über „echte“ Probleme in Indien sprechen, dann betrifft es eigentlich immer die Bürokratie, die Korruption und vor allem: die Infrastruktur!

Hier ist Indien tatsächlich ein „Dritte-Welt-Land“. Egal ob es wirtschaftlich bergauf geht und indische Unternehmen in einzelnen Branchen Weltstandard erreicht haben – wenn es um die Infrastruktur geht, dann hat Indien noch viele Jahrzehnte Aufholbedarf.

Nehmen Sie zum Beispiel den Straßen- und Schienenverkehr: Innerörtliche Straßen, Autobahnen und Fernstraßen sowie Zugstrecken sind zwar zumindest in den wirtschaftlichen Kernregionen ausreichend vorhanden, aber die Qualität ist – gelinde gesagt – mit ganz wenigen Ausnahmen ein Desaster.

In den ländlichen Regionen fehlt sogar beides – Qualität und Quantität! Kurz: Standards wie in Europa suchen Sie in Indien vergebens. Das bedeutet natürlich auch, dass alles was mit Logistik zu tun hat, in Indien eine echte Herausforderung ist. Doch das ist nur die Spitze des Eisbergs, auch die Stromversorgung ist in weiten Teilen des Landes unsicher, oder auch gar nicht vorhanden. Über Kleinigkeiten wie Wasser, Abwasser etc. wollen wir uns da gar nicht erst aufregen.

Trotz vieler Verbesserungen in den letzten Jahren besteht weiterhin ein enormer Handlungsbedarf seitens der indischen Regierung. Insbesondere ist eine schnellere Umsetzung bereits geplanter Vorhaben dringend erforderlich. Zwar wurden die infrastrukturellen Probleme Indiens auch von der Politik verstanden, das bedeutet jedoch nicht zwangsläufig, dass verabschiedete Projekte oder Programme auch tatsächlich umgesetzt werden. Hierfür sind bürokratische Hemmnisse, finanzielle Engpässe und auch Korruption verantwortlich – große Teile des Geldes versickern, bevor sie ihr Ziel erreichen.

Die indische Regierung weiß inzwischen, dass dem Ausbau und der Weiterentwicklung der Infrastruktur ein hoher Stellenwert zukommt. Deshalb geht sie mittlerweile auch recht gewissenhaft an entsprechende Vorhaben heran, allerdings mit der zunehmenden Tendenz, sich auf Prestigeobjekte (Leuchttürme) zu konzentrieren; andere Projekte, die nicht im gleichen Maße im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen, werden vernachlässigt.

Eng mit der Umsetzung verbunden ist natürlich die Frage der Finanzierung. Die öffentlichen Mittel sind so stark beschränkt, dass es kaum vorstellbar erscheint, dass Indien alleine den notwendigen Ausbau der Infrastruktur begleichen kann. Daher sind partnerschaftliche Projekte zwischen öffentlicher Hand und privaten Investoren mittlerweile unabdingbar und bieten durchaus interessante Chancen für ausländische Investoren.

Einige Details zur Infrastruktur:

Flugverkehr

Keine Regel ohne Ausnahme – und in Bezug auf die indische Infrastruktur gilt das für den innerindischen Flugverkehr. Lassen wir Einschränkungen wie die totale Überfüllung des Luftraumes, die zumeist katastrophalen Abläufe an den Flughäfen oder auch das Thema „Pilotenausbildung“ einmal beiseite, muss man Indien zugestehen, dass der Flugverkehr, also die Erreichbarkeit aller wichtigen Städte, recht unproblematisch ist.

Möglich wurde das durch die Liberalisierung des Airline-Sektors, was dazu führte, dass über ein Dutzend junger moderner Airlines den „alten“ Fluglinien den Rang abgelaufen haben.

Die Verbindungen zwischen den großen Städten Indiens sind im Wesentlichen recht unproblematisch, etwas unangenehmer wird es allerdings, wenn Sie kleinere Destinationen erreichen wollen. Hier ist das Angebot doch deutlich „reduziert“ und auch die Abflugzeiten sind häufig gelinde gesagt „anstrengend“.

Die indische Eisenbahn

Mit großem Abstand ist die Eisenbahn das wichtigste Fernverkehrsmittel in Indien. 14 Millionen Reisende werden jeden Tag befördert, das entspricht dem gesamten Passagieraufkommen aller indischen Fluglinien in einem gesamten Jahr. Die Bahn beschäftigt rund 1,6 Millionen Angestellte und das Schienennetz ist das zweitlängste der Welt. So beeindruckend diese Zahlen sind, so miserabel ist die Performance. Massive Verspätungen, Zugausfälle und eine ausgesprochen hohe Unfallrate sind Schlüsselbegriffe im Zusammenhang mit der indischen Eisenbahn.

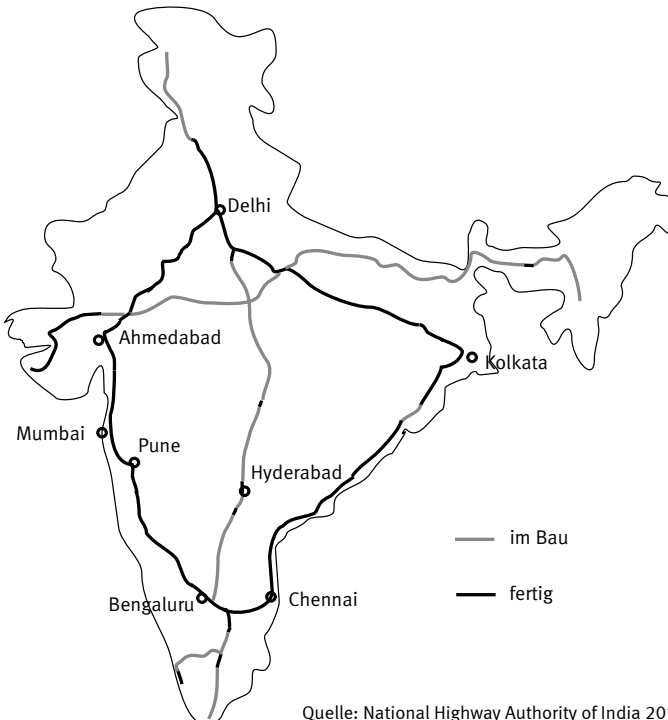
Auch heute noch sind nicht alle wichtigen Eisenbahnstrecken elektrifiziert und es existieren teilweise unterschiedliche Spurbreiten. Aber auch

ohne Spurwechsel sind Transporte und Reisen mit der Bahn in Indien sehr zeitaufwendig. Daher spielt die Eisenbahn für Geschäftsreisen und auch für Warentransporte in Indien nur eine marginale Rolle.

Der Straßenverkehr

Ausgesprochen negativ fällt auch die Beurteilung des indischen Straßennetzes aus. Quantitativ gehört es mit mehr als zweieinhalb Millionen Kilometern weltweit zu den größten, qualitativ dagegen fällt es weit ab. Schlaglöcher sind die Regel, ebenso wie fehlende Befestigungen der Straßenoberfläche oder Beschädigungen durch Überschwemmungen während der Monsunzeit. Das Ergebnis sind Staus, kaputte Straßen und Sicherheitsmängel.

Autobahnprojekte in Indien Stand 2010



Auch die indischen Fernstraßen „National Highways“ befinden sich quantitativ und qualitativ in einem katastrophalen Zustand. Sie leiden unter enormer Überlastung, weil die meisten von ihnen zu schmal und allerhöchstens mit einer deutschen Landstraße zu vergleichen sind. Die negativen Folgen der mangelnden Straßeninfrastruktur sind überhöhte Transportzeiten von Gütern und lange Reisezeiten.

Aber es gibt auch gute Nachrichten: Seit kurzem gibt es in Indien Ausnahmen, von denen man vor 15 Jahren nur träumen konnte: Die „Expressways“. Wusste noch vor 10 Jahren niemand in Indien, was es heißt, auf einer vier- oder sechsspurigen Autobahn mehr als 80 km/h fahren zu können, so hat sich dieses seit der Eröffnung der Autobahn zwischen Mumbai und Pune im Jahr 2001 geändert: Inzwischen gibt es tatsächlich mehrere tausend Kilometer „richtiger“ Autobahnen, die den Namen auch wirklich verdienen. Hierbei muss das so genannte „Golden Quadrilateral“-Projekt genannt werden, mit dem der indische Staat das Ziel verfolgt, in naher Zukunft die wichtigsten Metropolen Delhi > Ahmedabad > Mumbai > Pune > Bengaluru > Chennai > Kolkata > Delhi ringförmig miteinander zu verbinden. Von den knapp 6.000 km Autobahn sollen inzwischen bereits rund 75 % fertig gestellt worden sein.

Leider aber mangelt es noch an den entscheidenden Anbindungen an die Städte. Nehmen wir das vielleicht bekannteste Beispiel, den Expressway zwischen Mumbai und Pune: Hierbei handelt es sich um eine von privaten Investoren gebaute mautpflichtige Strecke, auf der die Reisegeschwindigkeit durchaus schon einmal 100 km/h betragen kann. Den Zeitvorteil, den man auf der Strecke rausholt, verliert man allerdings meistens wieder, wenn man an den Maut-Stationen wegen Überfüllung warten muss oder dann im Schrittempo vom Ende der Strecke zum Hotel einmal quer durch Mumbai kriechen muss, denn innerhalb der indischen Städte ist der Straßenverkehr unglaublich langsam. Hier gibt es ganz einfach viel zu viele Autos, Rikschas und Motorroller, als dass die Städte irgendeine Chance hätten, an der katastrophalen Verkehrssituation kurzfristig etwas zu ändern. So liegen beispielsweise in Mumbai während der Stoßzeiten die durchschnittlichen Reisegeschwindigkeiten oftmals lediglich bei 3 bis 5 km/h; Staus sind also an der Tagesordnung. Übrigens auch ein Grund dafür, warum es manchmal aus logistischer Sicht günstiger ist, Waren per Hand auf Schubkarren durch die Stadt transportieren zu lassen als per LKW – die Schubkarren kommen einfach überall durch, selbst beim Stau.

Stromversorgung

Was für das Straßennetz gilt, trifft auch für das indische Stromnetz zu: Kabel sind ausreichend vorhanden. Was jedoch wann, wo und wie ankommt ist aber vielerorts Glückssache!

Die Probleme des indischen Stromsystems basieren auf mehreren Einzelaspekten: Zunächst einmal existiert eine enorme Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage und die lokalen Stromnetze sind oftmals hoffnungslos überlastet. Damit sind Stromausfälle an den meisten Standorten die Regel und behindern dort ansässige Unternehmen.

Das zweite Problem der Stromversorgung liegt in der mangelhaften Qualität des indischen Leitungsnetzes, das völlig veraltet ist. Über 30 % des produzierten Stromes gehen aufgrund der mangelhaften Qualität der Versorgungs- und Übertragungsnetze verloren. Und weitere 30 % werden einfach geklaut. So mag es in manchen Wohngebieten nur einen registrierten Abnehmer geben, aber vor dem Stromzähler zapfen noch hunderte weitere Haushalte ihren Bedarf ab. Auch konnte manch indischer Konzern in den letzten Jahren dabei ertappt werden, wie ganze Fabriken Strom vor dem offiziellen Zähler oder mithilfe massiver Bestechung von Mitarbeitern der Energieversorger kostenlos abzwackten...

Die lokale Versorgungssicherheit ist dabei sehr heterogen: Sind Stromausfälle in den zentralen Stadtteilen der großen Metropolen inzwischen nur noch recht selten, ist die Situation in den Vororten erheblich schlechter. Noch negativer ist die Situation an weniger bedeutenden Standorten, wie z.B. Indore, Bhopal, Lucknow oder Kanpur. Hier kann es durchaus zu mehrstündigen Stromausfällen kommen und das recht häufig! Manchmal werden die Stromausfälle sogar von den Behörden gesteuert, nach dem Motto: Montags gibt es Strom für Stadtteil A, während Stadtteil B dann dienstags versorgt wird. Man versucht so die Diskrepanz zwischen der Nachfrage und dem Energieangebot auszugleichen.

Für Unternehmen bedeutet das, immer eine Notstromversorgung mit ausreichender Kapazität zur Verfügung haben zu müssen. Das erhöht zwar die ohnehin stattlichen Strompreise, aber die Alternative heißt Betriebsstillstand und der ist im Regelfall wesentlich teurer. Die regional stark unterschiedliche Versorgungssicherheit ist natürlich auch ein wesentlicher Aspekt Ihrer Standortentscheidung.

Telekommunikation

Der Telekommunikationssektor ist durch ein für indische Verhältnisse phänomenales Wachstum gezeichnet. Die seit Mitte der 1990er Jahre verfolgte Privatisierung dieses Sektors zeigt deutlich positive Ergebnisse. Noch vor wenigen Jahren war es keine Selbstverständlichkeit, als Unternehmen auch funktionierende Telefon- und Internetanschlüsse zu haben. Oftmals wartete man monatelang auf einen Anschluss, die Telefonnummer wechselte mehrmals pro Jahr und die Qualität von Internetverbindungen ließ sehr zu wünschen übrig. Noch im Jahr 2005, zu einer Zeit, als praktisch jeder deutscher Haushalt bereits über DSL verfügte, mussten sich bei einer Tochtergesellschaft eines deutschen Unternehmens in Delhi 20 Arbeitsplätze ein einziges 128Kb-Modem teilen...

Die gute Nachricht: Inzwischen wurden diese Probleme größtenteils behoben. DSL ist zumindest in den großen Städten verfügbar, ebenso wie man recht zügig neue ISDN-Telefonleitungen bekommt.

Zusätzlich dazu hat sich selbstverständlich auch das Mobiltelefon in Indien durchgesetzt. Wie überall in der Welt, so besitzt auch im indischen Geschäftsleben eigentlich jeder mindestens einen Handyanschluss und ist darüber verlässlich erreichbar.

2. Wirtschaftsregionen und Standorte



Quelle: Wamser 2010

Eigentlich müsste man hier sagen, dass es zwei völlig unterschiedliche „Indien“ gibt. Regionen des Aufschwungs, wie z.B. der Großraum Mumbai oder Delhi, stehen großen Gebieten gegenüber, die in Bezug auf ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Modernität und den Lebensstandard der Bevölkerung etc. absolut rückständig sind. Hierzu gehören insbesondere Bihar, Jharkhand, das östliche Uttar Pradesh, Orissa, Madhya Pradesh und Chhattisgarh. Die Disparitäten werden nicht etwa geringer, sondern nehmen seit Jahrzehnten weiter zu; seit Beginn der 1990er Jahre, also dem Beginn der Wirtschaftsreformen, ist sogar noch eine Beschleunigung dieses Trends zu verzeichnen. Kurz: Die Zunahme des Wirtschaftswachstums

geht mit einer Verfestigung der Disparitäten einher, die Wirtschaftszentren der Vergangenheit sind auch heute die wirtschaftlich relevanten Kernregionen. Für die schon damals ärmsten Bundesstaaten hat sich eigentlich keine erkennbare Verbesserung ergeben.

Ausländische Investoren tragen zu dieser Entwicklung dadurch bei, dass sie sich (verständlicherweise) überwiegend an den bereits besser entwickelten Standorten und nicht in den unterentwickelten Regionen niederlassen. Sie wollen an den Agglomerationsvorteilen der heute schon führenden Standorte partizipieren, d.h. sie investieren dort, wo der Entwicklungsstand entsprechend hoch ist. Die „Modernitätsschere“ öffnet sich also weiter.

Damit ist die indische Regierung mit ihrem Versuch, einen regionalen Ausgleich zu erreichen, im Prinzip vorerst gescheitert. Auf der anderen Seite ist das aber auch ein großer Vorteil für Sie: Wenn Sie einen Standort in Indien suchen, brauchen Sie sich erst einmal nur auf die „klassischen“ Standorte zu konzentrieren. Alle anderen kommen für die nächsten Jahrzehnte ohnehin nicht in Frage (hierauf werden wir später noch einmal eingehen).

Im Prinzip wird der gesamte indische Subkontinent – mit Ausnahme der Landwirtschaft – von nur vier Wirtschaftsräumen dominiert. Hier finden Sie nicht nur die größten Industrie- bzw. Dienstleistungsstandorte, auch die meisten Unternehmen und der Großteil der indischen Wirtschaftsaktivitäten sind hier lokalisiert:

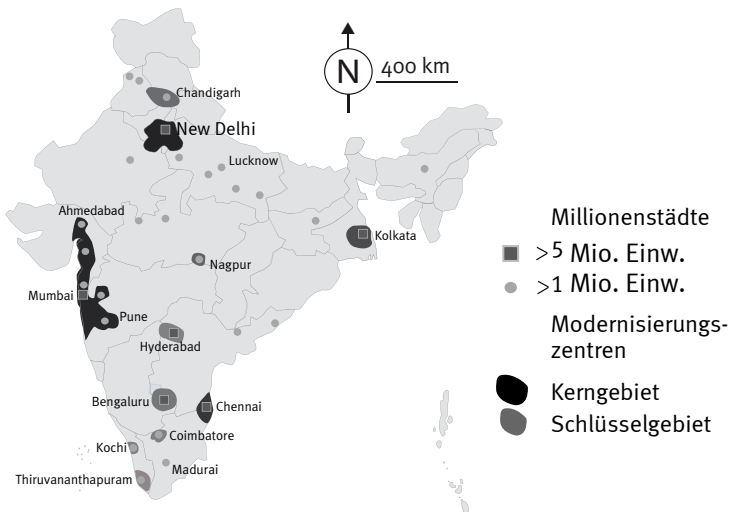
- der Großraum Mumbai, Pune, Nashik, Surat, Vadodara und Ahmedabad in Westindien
- die Standorte Chennai, Bengaluru und Hyderabad in Südindien
- die „National Capital Region“, d.h. der Großraum Delhi, Noida, Ghaziabad, Gurgaon und Faridabad
- der Großraum Kolkata, im Osten des Landes

Alle weiteren Standorte spielen nur eine sekundäre Rolle für die indische Wirtschaft, allerdings darf dabei nicht übersehen werden, dass einige „Second-Tier-Standorte“ eine rasante Wachstumsdynamik aufweisen und zunehmend sowohl von in- als auch ausländischen Unternehmen als Standort gewählt werden. Hierzu zählen vor allem Coimbatore, Chandigarh und Goa.

Eine im Hinblick auf die Größe des Landes zunächst schwierig erscheinende Standortentscheidung wird vor dieser Faktenlage deutlich einfacher:

- In den genannten Kernräumen sind mit Abstand die meisten, die größten, die wichtigsten und auch die leistungsfähigsten indischen wie ausländischen Unternehmen angesiedelt (rund $\frac{3}{4}$ der größten 25.000 indischen Unternehmen).
- Es gibt nur wenige Ausnahmen von dieser Regel. Zu nennen sind eigentlich nur die Stahlindustrie, die ihren Schwerpunkt im Bundesstaat Orissa hat, sowie die Marmorindustrie in Rajasthan.
- Auch wenn in vielen Fällen die eigentliche Produktion nicht mehr unmittelbar in oder in der Nähe der Metropolen angesiedelt ist, so sind dort zumindest aber die Hauptquartiere der Firmen und damit die relevanten Entscheidungsebenen.
- Alle wichtigen Rahmenbedingungen sind in diesen Kernräumen deutlich besser als in „der Peripherie“, insbesondere die Infrastruktur.

Wirtschaftliche Kernregionen Indiens



Quelle: Wamser 2010

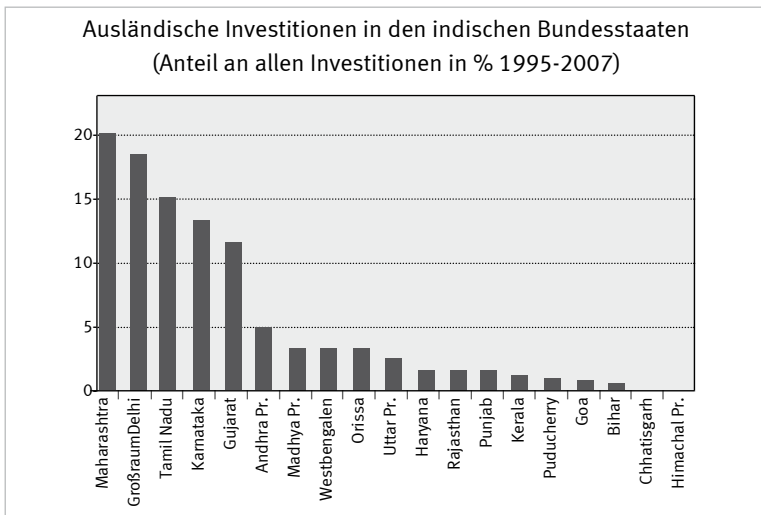
2.1 Der Westen

Zum Westen Indiens gehören die Bundesstaaten Gujarat, Maharashtra, Goa, sowie die Unionsterritorien Daman & Diu und Dadra & Nagar Haveli. Die beiden Bundesstaaten Gujarat und Maharashtra haben eine dominante Bedeutung für den indischen Industriesektor, d.h. hier sind der industrielle Output sowie die Wertschöpfung am höchsten.



Quelle: Wamser 2010

Für Maharashtra kommt noch die Bedeutung seiner Hauptstadt Mumbai als Finanzzentrum hinzu. Beide Bundesstaaten erzeugen zusammen rund 35 % der gesamten indischen Industrieproduktion. Erwähnenswert ist noch der angrenzende kleine Bundesstaat Goa, der im Begriff ist, zu einem kleinen, aber sehr feinen Industriestandort aufzusteigen.



Quelle: Indian Investment Centre 2008

Eine kurze allgemeine Übersicht der Vor- und Nachteile:

Positiv:

- Beste internationale und nationale Anbindung
- Höchste Konzentration an in- und ausländischen Unternehmen
- Überdurchschnittliche Infrastrukturausstattung
- Gute Verfügbarkeit an gut ausgebildeten Managern und Fachkräften
- Professionelles Arbeitsklima, sehr gute Arbeitsmentalität und Wirtschaftsgesinnung der Bevölkerung
- Großer regionaler und lokaler Absatzmarkt

Negativ:

- Hohe Immobilien- und sonstige Standortkosten (Löhne und Gehälter)
- In den Küstenregionen signifikantes monsunbedingtes Schadensrisiko

Maharashtra (u.a. Mumbai, Navi Mumbai, Thane, Pune)

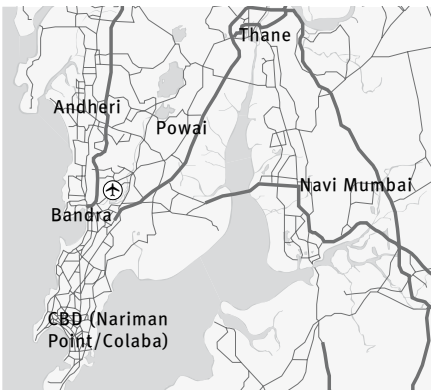
Maharashtra ist der vielleicht in Europa bekannteste indische Standort. Hier werden nicht nur die meisten ausländischen Investitionen getätigt, sondern haben sich auch die meisten deutschen Unternehmen niedergelassen, so z.B. Volkswagen, Siemens, Daimler, Bosch, Allianz, Thyssen Krupp, Deutsche Bank und zahlreiche Mittelständler zumeist aus den Branchen Maschinenbau, Automobilzulieferindustrie, Chemie/Pharmazie und Anlagenbau.

Die herausragende wirtschaftliche Dynamik Maharashtras konzentriert sich dabei übrigens fast ausschließlich auf den westlichen Teil des Bundesstaates. Gemessen am Landesdurchschnitt weist dagegen die deutliche Mehrheit der Distrikte einen unterdurchschnittlichen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsstand auf. Trennt man die westliche Region Mumbai-Pune statistisch gesehen vom restlichen Maharashtra ab, fällt dieser Bundesstaat in seiner Entwicklungsstufe hinter den indischen Durchschnitt zurück.

Die wichtigsten Standorte Maharashtras sind:

Mumbai (Bombay):

Vor knapp 350 Jahren als „Brautgeschenk“ von den Portugiesen an das britische Königshaus übertragen, ist Mumbai (bis 1995: „Bombay“) zur größten indischen Stadt und zum wichtigsten Wirtschaftszentrum des gesamten Subkontinents aufgestiegen. Ausdruck der wirtschaftlich dominanten Stellung Mumbais auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene ist die enorme Konzentration der wirtschaftlichen Aktivitäten. So sitzen hier die meisten, die größten und die wichtigsten in- wie ausländischen Unternehmen. Daneben befindet sich in Mumbai der größte Flughafen Indiens. Viele weitere Funktionen sind auf diese Stadt konzentriert und man kann zu Recht sagen: Mumbai ist die indische Wirtschaftshauptstadt – übertragen: Indiens Manhattan.



Quelle: Wamser 2010

Allerdings: Die hegemoniale Stellung Mumbais gerät zunehmend unter Druck. Seit den Wirtschaftsreformen wächst nicht nur die demographische, sondern insbesondere auch die wirtschaftliche Bedeutung von Städten wie Delhi oder Chennai ebenso schnell oder sogar schneller als die Mumbais. So werden, wie das Indian Investment Center im Frühjahr 2009

herausfand, inzwischen mehr ausländische Investitionen im Großraum Delhi als in Mumbai getätigt – etwas, das viele Indienkenner bis vor kurzer Zeit für unmöglich gehalten haben.

Mumbai gilt inzwischen einfach als viel zu teuer, als dass industrielle Betriebe oder mittelständische Unternehmen sich hier noch ansiedeln könnten. Zudem fehlen industrielle Ringstädte (wie sie Delhi mit Faridabad, Gurgaon, Noida und Ghaziabad hat) aufgrund Mumbais morphologischer Form als „Halbinsel“ völlig. So nimmt denn auch die Funktion Mumbais als

klassischer Produktionsstandort deutlich ab, dafür bleibt aber seine Bedeutung als wirtschaftliche Steuerzentrale weiter bestehen – auch wenn woanders produziert wird und zahlreiche Unternehmen ihre Werke aus Mumbai verlegen, bleiben die Firmenzentralen oftmals trotzdem weiterhin hier.

Als Standort der modernen Finanzindustrie ist Mumbai ohne Konkurrenz: Über 90 % der geschäftlichen Bankgeschäfte werden hier getätigt, 80 % der Investmentfonds sind hier registriert und die größten in- und ausländischen Banken und Versicherungen haben hier ihren Hauptsitz, genauso wie die beiden größten indischen Börsen (National Stock Exchange und Bombay Stock Exchange) sowie die zwei wichtigsten Finanzinstitutionen (Reserve Bank of India RBI, Securities and Exchange Board of India SEBI). Auf Mumbais Börsen entfallen fast 98 % des indischen Börsenhandels. Die Stadt gehört inzwischen zu den Top 20 Börsenplätzen der Welt.

Mumbai ist allerdings auch diejenige indische Stadt, in der das Extrem zwischen Reich und Arm, zwischen erfolgreichem Geschäftsmann und obdachlosem Bettler, so stark ausgeprägt ist, dass die Widersprüchlichkeit dieses gemeinsamen Zusammenlebens auf engstem Raum praktisch jedem Besucher den Atem verschlägt.

Innerstädtisch ist nun langsam auch eine Tendenz zur Suburbanisierung erkennbar. War es in den vergangenen Jahrzehnten praktisch undenkbar, sein Unternehmen in den Vororten und nicht in den prestigeträchtigen Stadtteilen wie Nariman Point oder Cuffe Parade anzusiedeln, so ist das heute zwangsläufig notwendig – die Flächen im Zentrum der Stadt sind einfach vergeben. Wer neu kommt, muss zwangsläufig auf die „Suburbs“ ausweichen und wer sich seinen Standort im Zentrum nicht mehr leisten kann, zieht eben in Richtung Norden oder auf das östliche Festland um. Das gilt nicht nur für Firmen, sondern zunehmend auch für die Bevölkerung.

Das Problem für jeden Besucher: Um „mal eben“ von einem Stadtteil zum anderen kommen, kann man während der Rush Hour schon mal zwei oder sogar drei Stunden brauchen. Ärgerlich, wenn man geplant hat, an einem oder zwei Tagen alle wichtigen Geschäftspartner in Mumbai zu besuchen!

Die Standortqualität der Megastadt wird von den dort ansässigen ausländischen Managern im indischen Vergleich recht positiv gesehen; dieses betrifft fast alle Standortaspekte, wie:

- Verfügbarkeit und Qualität der Arbeitskräfte
- Verfügbarkeit von Managern mit Berufserfahrung in

- internationalen Unternehmen
- „westliche“ Arbeitsmentalität
- überdurchschnittliche Infrastruktur
- internationale und nationale Anbindung
- Vorhandensein leistungsstarker Geschäftspartner und Kunden
- Existenz leistungsstarker Dienstleistungsanbieter
- größter lokaler Absatzmarkt

Den Vorteilen stehen folgende standortspezifische Nachteile gegenüber:

- Die Standortkosten sind mit großem Abstand die höchsten in Indien und liegen auch im internationalen Vergleich in der Spitzengruppe. Für fast alle Produkte und Dienstleistungen, die ein Unternehmen vor Ort benötigt, werden extrem hohe Preise verlangt. Hierbei wird das europäische Kostenniveau nicht nur oft erreicht, sondern manchmal sogar überschritten. Ein Beispiel sind die unglaublichen Immobilienkosten: Mumbai belegt seit rund 15 Jahren immer wieder bei den Kauf- und Mietkosten für Büroflächen den Rang als eine der drei teuersten Städte der Welt. Die Immobilien in den „besten“ Lagen der Stadt (z.B. Nariman Point) waren zwischenzeitlich sogar die teuersten Flächen des gesamten Globus! Eine Toplage ist auch heute noch teurer als beispielsweise eine vergleichbare Immobilie in Hongkong, Sydney, Seoul oder auch New York. Diese Preise stehen zudem ausdrücklich nicht in einem angemessenen Verhältnis zur dargebotenen Qualität!
- Die Infrastruktur, insbesondere der innerörtliche Straßenverkehr, ist hoffnungslos überlastet – und das wird sich auch so schnell nicht ändern.

Wenn es denn unbedingt der Großraum Mumbai sein muss, kommt als Alternative bedingt das Umland Mumbais in Frage, im Wesentlichen Navi Mumbai und Thane.

Navi Mumbai (New Bombay) und Thane:

Die Nachbarstadt Thane, eine eigene Millionenstadt, ist inzwischen demographisch und funktional mit Mumbai zusammengewachsen und kann quasi als „neuer“ Stadtteil Mumbais angesehen werden. Dieses gilt auch für das seit Anfang der 1970er Jahre künstlich geplante „Navi Mumbai“ (bis 1995 „New Bombay“), ebenfalls inzwischen eine Millionenstadt, die gegenüber Mumbai auf der anderen Seite des Thane-Creek auf dem Festland gelegen ist und den Wachstumsdruck Mumbais lindern soll.

Beide Städte bieten die Möglichkeit, zu deutlich niedrigeren Preisen an den Agglomerationsvorteilen Mumbais partizipieren zu können. Sie haben zusätzlich den Vorteil, dass sie ein großes Flächenpotential aufweisen, d.h. dass Grund und Boden deutlich billiger als in Mumbai selber sind. Inzwischen finden sich eine handvoll angesehener Unternehmen hier, wie z.B. Cadburys, GlaxoSmithKline und Emerson.

Dem steht gegenüber, dass die Infrastruktur oftmals nicht ähnlich gut ausgebaut ist und an den Stadträndern deutliche infrastrukturelle Unzulänglichkeiten in Kauf genommen werden müssen. Hierzu gehören nicht nur die unzureichende verkehrsmäßige Anbindung an Mumbais Zentrum und dessen Flughafen, sondern auch Defizite bei notwendigen Einrichtungen wie Krankenhäusern, Schulen und Einkaufsmöglichkeiten. An der Beseitigung dieser Defizite wird gearbeitet; nach abgeschlossener Realisierung ist jedoch auch hier mit einer deutlichen Zunahme der Standortkosten zu rechnen.

Pune:

Pune ist die zweitgrößte Stadt Maharashtras und der zweitwichtigste Industriestandort des Bundesstaates. Die Stadt hat zwischen 4 und 5 Millionen Einwohner und ist durch eine Autobahn („Expressway“) mit Mumbai verbunden. Benötigte man vor Jahren noch 5-6 Stunden für die 180 km lange Strecke, hat sich die Fahrzeit inzwischen auf ca. 2 Stunden verringert – allerdings nur von Stadtgrenze zu Stadtgrenze...

Pune kann durchaus als attraktive Standortalternative zu Mumbai gesehen werden und viele ausländische Unternehmen machen bereits von dieser Möglichkeit Gebrauch. Während man in Mumbai „Dax-Unternehmen“, Verbände, Banken und Institutionen findet, bevorzugt der deutsche produzierende Mittelstand eindeutig Pune. Hier finden Sie Maschinenbauunternehmen, Elektronikzulieferer, Pumpenbauer und im großen Stile auch die

Automobilzulieferer, denn Pune ist die „Autostadt“, ganz sicher nachdem sich VW dort niedergelassen hat und General Motors, Fiat, Peugeot und Daimler schon seit längerem da sind. Andere bekannte Unternehmen Punes sind u.a. John Deere, Whirlpool, LG, Frito Lay, Tata Motors, Alfa Laval und Kirloskar. Pune ist zudem eine wichtige Universitätsstadt. Fast 350.000 Studenten (davon ca. 20.000 ausländische) haben sich an den dutzenden Colleges und zahlreichen Universitäten eingeschrieben.

Positiv:

- die funktionale Verflechtung mit Mumbai
- Existenz leistungsstarker Unternehmen und bemerkenswerte Wachstumsdynamik
- niedrigere Standortkosten als in Mumbai

Negativ:

- steigende Kosten
- beginnender Raummangel

Nashik:

Das etwa 170 km nordöstlich von Mumbai gelegene Nashik wurde bereits Ende der 1960er Jahre von der Landesregierung als „Wachstumszentrum“ öffentlich gefördert. Aufgrund entsprechender Anreize ließ sich dort eine nicht unbedeutende Anzahl an Unternehmen nieder. Inzwischen ist Nashik wirtschaftlich eng mit Mumbai zusammengewachsen, zeigt aber im Vergleich mit den anderen genannten Standorten doch deutliche Defizite. Nashik ist übrigens nicht nur als Standortalternative zu Mumbai oder Pune bekannt, sondern auch als „Weinproduzent“. Zugegebenermaßen gibt es nicht wirklich viele gute indische Winzer, die einen trinkbaren Wein produzieren, aber die wenigen, die das können, kommen fast alle aus der Region Nashik (z.B. „Sula“).

Nagpur:

Das einzige Wirtschaftszentrum im Osten Maharashtras, das noch Potential verspricht, ist Nagpur. Nagpur kommt als Alternativstandort zu West-Maharashtra jedoch nur dann in Frage, wenn die doch recht isolierte Lage in Kauf genommen werden kann. Die Anbindung an die wichtigen Wirtschaftszentren Indiens ist nur sehr eingeschränkt vorhanden.

Aurangabad:

Letztendlich kann noch Aurangabad als wirtschaftlich relevanter Standort genannt werden, immerhin finden Sie hier das Produktionswerk von Skoda sowie eine Dreiradproduktion von Bajaj. Das war es aber auch schon – insgesamt liegt Aurangabad in seiner Bedeutung deutlich hinter den anderen vorgestellten Destinationen.

Gujarat (u.a. Ahmedabad, Vadodara, Surat):

Der ehemalige Heimatstaat Mahatma Gandhis ist einer der am stärksten industrialisierten Bundesstaaten Indiens. Der Staat mit den Wirtschaftszentren Ahmedabad, Vadodara, Surat und dem internationalen Seehafen von Kandla beheimatet zahlreiche indische Großunternehmen und verzeichnet derzeit genauso viele Firmenneugründungen wie Maharashtra.

Gujarat trägt mit einem Anteil von 6 % wesentlich zum indischen Bruttoinlandsprodukt bei und kann fast 20 % der indischen Industrieproduktion auf sich vereinen. Auch die letztendliche Entscheidung von Tata Motor, den Tata Nano nun doch nicht mehr in Westbengalen sondern in Gujarat zu produzieren, dokumentiert, dass Gujarat einer der beliebtesten Standorte für produzierende Unternehmen in Indien geworden ist!

Branchenschwerpunkte sind die petrochemische Industrie (rund 50 % der indischen Raffinerieprodukte und rund 45 % der indischen Chlorindustrie), Textilindustrie (etwa 25 % der indischen Produktion), Düngemittel (rund 35 % der indischen Düngemittelproduktion) und die Pharmazie (rund 40 % der indischen Pharmazeutika). Beeindruckend ist sicherlich auch eine der weltweit größten Raffinerien in Jamnagar (Reliance Petroleum) sowie die zunehmende Erschließung der Gasfelder durch Shell und British Gas.

Von Mahesana im Norden bis zum Bundesstaat Maharashtra im Süden reicht ein als „Goldener Korridor“ bezeichneter Industriegürtel.

Der Süden Gujarats (von Surat über Bharuch nördlich bis Vadodara) ist wirtschaftlich eng mit Mumbai verflochten. Zahlreiche Unternehmen, die ihren Hauptsitz in Mumbai haben, betreiben hier ihre Produktionsstätten. Während Mumbai als Steuerzentrale erhalten bleibt, erfolgt die Produktion an den deutlich preisgünstigeren Standorten in Gujarat. Damit gewinnt der Süden Gujarats immer mehr den Charakter einer „verlängerten Werkbank“ Mumbais.

In der Vergangenheit (bis ca. 2005) wurde die positive wirtschaftliche Entwicklung Gujarats fast ausschließlich von indischen Unternehmen getragen, ausländische Unternehmen investierten bis dahin eher zurückhaltend. Gründe für diese Zurückhaltung waren insbesondere die gesellschaftlichen Probleme Gujarats, d.h. die immer wieder aufflammenden gewaltsamen Auseinandersetzungen und Ausschreitungen zwischen Moslems und Hindus. Auch das verheerende Erdbeben des Jahres 2001 hat sicher nicht zum positiven Image Gujarats beigetragen.

Dieses hat sich aber inzwischen doch weitestgehend geändert. So haben sich mittlerweile bedeutende Unternehmen wie General Motors, GE Plastics, DuPont, ABB, Bayer Cropsience, Lanxess, Shell, BASF und Sanofi Aventis hier angesiedelt. Und es ist ja auch schon wieder sieben Jahre her, dass es zu größeren Spannungen zwischen Muslimen und Hindus in Gujarat gekommen ist, und auch die Regierung Gujarats bemüht sich sehr aktiv um Investoren und gilt als „industriefreundlich“. Dies geht inzwischen sogar so weit, dass selbst die Aufhebung der in Gujarat geltenden Prohibition diskutiert wird. „Schnaps sei eben gut für das Geschäft“ argumentieren die Befürworter, was zu wütenden Protesten der traditionellen „Ghandianer“ führte.

Auch wenn Herr Modi, so der Name des derzeitigen Ministerpräsidenten, immer wieder einmal negative Schlagzeilen durch Hassreden gegen die Muslime produziert, ist er bei Unternehmern und Investoren inzwischen ein gern gesehener Gast. So setzt er sich sehr engagiert für die Belange in- und ausländischer Unternehmen in seinem Bundesstaat ein und wirbt mit durchaus attraktiven Anreizen steuerlicher Art. Daneben hat er für indische Verhältnisse kurze Genehmigungsverfahren eingeführt bzw. bürokratische Hürden abgebaut (z.B. beim Grundstückskauf) und sichergestellt, dass wichtige Infrastrukturprojekte, wie z.B. die Autobahn von Ahmedabad nach Mumbai, auch wirklich realisiert wurden. Weitere Projekte, hierbei u.a. der Ausbau und die Modernisierung der 42 Hafenanlagen Gujarats, der Bau neuer konventioneller Kraftwerke und Windparks, wurden in den letzten Monaten angeschoben.

Daneben gelten Gujaratis zu Recht als äußerst geschäftstüchtig und fleißig. Historiker führen dieses darauf zurück, dass traditionell die benachbarten Maharathen zu Erweiterung ihres Territoriums durch militärische Eroberungen tendierten, während sich die Gujaratis vornehmlich im Handel und Gewerbe sowie später in der Industrie profilierten. So

beherrschten die Maharathen im 18. Jahrhundert Gujarat zwar militärisch, doch schon im 19. Jahrhundert „eroberten“ gujaratische Geschäftsleute das damalige Bombay. Mit dessen Industrialisierung stiegen die Bedeutung der Gujaratis und auch ihr zahlenmäßiger Anteil enorm. Zur Verdeutlichung: Bei der Aufteilung der ehemaligen britischen Provinz Bombay in die Bundesstaaten Maharashtra und Gujarat (1956) lag der Anteil an Gujarati sprechenden Einwohnern in Bombay so hoch, dass die Zuordnung der Stadt zu Maharashtra ein echtes Problem war.

Die wichtigsten Standorte in Gujarat:

Ahmedabad:

Ahmedabad ist die größte Stadt Gujarats und Universitätsstandort. Neben Mumbai, Chennai, Pune, Hyderabad, Kolkata und Delhi ist Ahmedabad daneben eine der wichtigsten Industriestädte Indiens. War Ahmedabad früher als wichtiger Standort der kolonialen Textilindustrie bekannt – so gab es hier 1905 bereits über 30 Textilfabriken –, sind es heute insbesondere Pharmaunternehmen, die von sich reden machen, wie z.B. Zydus Cadilla und Torrent Pharmaceutical. Daneben haben sich aber auch einige ausländische Unternehmen hier niedergelassen, wie z.B. Bosch Rexroth, Storck (Niederlande) und Johnson Pumps (Schweden).

Positiv:

- Existenz einer breiten industriellen Basis
- Verfügbarkeit qualifizierter und fleißiger Arbeitskräfte
- die Anbindung an den internationalen Seehafen

Die Nachteile sind deutliche Defizite hinsichtlich infrastruktureller Aspekte und das latente Risiko der bereits erwähnten gesellschaftlichen Spannungen.

Vadodara (Baroda), Surat, Ankleschwar und Bharuch:

Die Zentren Vadodara (früher Baroda), Ankleshwar, Bharuch und das zu Anfang der neunziger Jahre durch eine lokale Pestepidemie unrühmlich bekannt gewordene Surat liegen zwischen Ahmedabad im Norden und Mumbai im Süden in der Nähe der südlichen Küste Gujarats. Dabei handelt es sich um reine Industriestädte, was man ihnen übrigens auch

ansieht – selbst der entfernte Gedanke an irgendeine touristische Aktivität erscheint absurd. Hervorzuheben sind neben dem Maschinenbau insbesondere die Bereiche Chemie, Pharmazie und die Düngemittelproduktion, u.a. sind hier Gujarat State Fertilisers & Chemicals, Indian Petrochemicals Corporation und Gujarat Alkalies and Chemicals Limited angesiedelt. Zudem betreiben Aventis, BASF, Pfizer, Ciba, Bayer, Glenmark und Lupin hier Produktionswerke. Ein Vorteil (insbesondere von Surat) ist die verkehrstechnisch günstige Anbindung an Mumbai.

Kandla:

Bei Kandla handelt es sich nicht um eine Stadt, sondern um einen der größten internationalen Seehäfen Indiens und einer der größten Freihandelszonen des gesamten Subkontinents. Damit ist Kandla bereits heute und wahrscheinlich noch stärker in der Zukunft ein wichtiger Faktor für Gujarats wirtschaftliche Entwicklung. Insbesondere die petrochemische und deren Folgeindustrien profitieren entsprechend, denn Kandla ist in den letzten Jahren modernisiert worden, um speziell den Anforderungen der petrochemischen Industrie gerecht zu werden.

Goa:

Der Kleinstaat Goa, an der Westküste zwischen Maharashtra und Karnataka gelegen, ist nicht nur eines der wichtigsten touristischen Zentren Indiens, sondern auch von zunehmender Bedeutung als Standort für die Industrie.

Die Tourismusbranche hat sich hier beeindruckend entwickelt. Das ehemalige „Mekka der Aussteiger“ mit seinem ausgeprägten Billig-Image hat sich in eine zum Teil hochklassige Urlaubsregion gewandelt. Die Zahl internationaler Gäste steigt kontinuierlich, ebenso wie die Anzahl von luxuriösen Hotelressorts (u.a. Holiday Inn, Radisson, Intercontinental, Ramada, Hyatt und Marriott) zugenommen hat. Ein wichtiger Faktor ist daneben der „Wochenendtourismus“ z.B. aus Mumbai oder Delhi.

Doch auch im industriellen Sektor entwickelt sich Goa bemerkenswert, belegt durch die Existenz von mittlerweile rund 1.000 mittelgroßen Betrieben bzw. Produktionsstandorten mit insgesamt ca. 50.000 Beschäftigten, darunter u.a. Siemens, Kodak, Procter & Gamble, Dupont, Philips und Nestle.

Goa verfügt zudem über einen internationalen Seehafen (Mormugao), der verkehrstechnisch extrem günstig an die industriellen Standorte angeschlossen ist (z.B. nur knapp 15 km vom größten Industriepark Verna entfernt). Auch die Qualität des Straßennetzes liegt deutlich über dem allgemeinen indischen Niveau.

Der wirtschaftliche Aufschwung Goas wird deutlich, wenn man die Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes betrachtet. So wurde erstmals im Jahr 2002 das höchste pro Kopf BIP aller indischen Bundesstaaten erwirtschaftet, sogar die indische Hauptstadt Delhi wurde übertroffen. Auch das Tempo der Entwicklung ist beeindruckend: Goa belegte bei der industriellen Wertschöpfung bis in die 1970er Jahre hinein einen der letzten Plätze aller indischen Bundesstaaten, inzwischen ist man zur Spitze aufgestiegen.

Die Qualität der in Goa hergestellten Güter ist im indischen Vergleich ausgesprochen hochwertig. In Goa ansässige Unternehmen kennzeichnen ihre Erzeugnisse daher häufig mit dem Label „Made in Goa“, um sich damit ganz bewusst von dem Etikett „Made in India“ abzusetzen.

Insgesamt befindet sich die Anzahl und das Volumen in Goa getätigter Investitionen noch auf einem niedrigen Niveau, das zukünftige Potential ist jedoch ausgesprochen positiv zu bewerten. Goa profitiert von:

- Der strategischen Lage zwischen Mumbai und Bengaluru. Goas Anbindung an den Wirtschaftsraum Mumbai wurde durch den Bau der Konkan-Eisenbahnstrecke deutlich verbessert. Somit kann Goa auch als Produktionsstandort und Verteilungszentrum für die großen Absatzmärkte im Westen und Süden fungieren.
- Die Einstellung der relevanten Regierungsstellen kann als industriefreundlich und effizient eingestuft werden.
- In der Bevölkerung Goas sind ausgeprägte „westliche“ Verhaltensmuster erkennbar, sicher auch aus der langjährigen portugiesischen Vergangenheit und der starken Verbreitung des Christentums resultierend.
- Die Lebensqualität ist im indischen Vergleich überdurchschnittlich hoch, was für die Gewinnung von Fach- und Führungskräften von Außerhalb ein wichtiges Argument sein kann.

Den Vorteilen Goas stehen allerdings auch einige bedeutende Nachteile gegenüber. So steht der Bundesstaat erst am Anfang seiner wirtschaftlichen Entwicklung und damit einhergehend sind noch deutliche infrastrukturelle Defizite vorhanden, die eine Ansiedelung außerhalb der bereits etablierten Industrieparks zur „Pionierarbeit“ machen. Dieses bedeutet aber auch, dass Standorte in den entsprechenden etablierten Industrieparks heiß umkämpft sind, was die Flächenpreise in den letzten Jahren deutlich in die Höhe getrieben hat.

Die Zeiten, in denen Goa eine „billige“ Alternative zu den indischen Wirtschaftsmetropolen war, scheinen daher vorbei. Zudem darf nicht vergessen werden, dass Goa gerade einmal 1,5 Millionen Einwohner hat – was die Verfügbarkeit bzw. das Lohnkostenniveau von Fachkräften deutlich negativ beeinflusst.

Insgesamt kann aber davon ausgegangen werden, dass die Attraktivität des Kleinstaates auch für ausländische Unternehmen weiter zunehmen wird.

Daman & Diu, Dadra & Nagar Haveli:

Diese beiden „Union Territories“ sind vornehmlich aufgrund ihrer geringen Größe nicht von Bedeutung für die indische Wirtschaft. Als Wirtschaftsstandorte sind sie weitestgehend uninteressant. Die einzige Ausnahme ist vielleicht die kleine Hauptstadt Silvassa, in der einige indische Unternehmen lokalisiert sind. Auf eine nähere Analyse des Standortes kann sicher verzichtet werden.

2.2 Der Süden

Zum Süden Indiens gehören die Bundesstaaten Andhra Pradesh, Tamil Nadu, Karnataka, Kerala und Puducherry. Mit dem Begriff „Süden“ ist nicht nur eine rein geographische, sondern auch eine politische und kulturelle Abgrenzung gemeint, denn der Süden unterscheidet sich deutlich vom restlichen Indien: Hier ist der Hauptverbreitungsraum der dravidischen



Quelle: Wamser 2010

Kultur bzw. der Sprachen und Schriften Tamil, Malayalam, Kanada und Telugu. Diese stehen in keiner Verwandtschaft zu den indo-arischen Sprachen, die im restlichen Indien verbreitet sind.

Auch wenn die Herkunft der dravidischen Kultur bis heute nicht eindeutig geklärt ist, so ist zumindest unumstritten, dass sie bereits vor 500 vor Christus unabhängig vom Norden Indiens entstanden ist. Anders ausgedrückt: Der Süden Indiens hat keine gemeinsame kulturelle Basis mit dem Norden. Auch im heutigen Indien existiert eine deutliche gesellschaftliche Trennung; zum einen stellt der Süden voller Stolz seinen dravidischen Ursprung und seine kulturelle Eigenständigkeit heraus, zum anderen werden die Einwohner des Südens vom restlichen Indien auch wegen ihrer dunkleren Hautfarbe nicht selten diskriminiert.

Der Süden Indiens – oder genauer ausgedrückt: einzelne Standortregionen im Süden – gewinnen seit 1991 deutlich an Attraktivität als Investitionsziel ausländischer Firmen. Insbesondere die Städte und Regionen um Bengaluru (Karnataka), Chennai (Tamil Nadu), Hyderabad (Andhra Pradesh) sowie in jüngster Zeit Coimbatore (Tamil Nadu) sind Hauptziele ausländischer Investitionen geworden. Als Grund hierfür werden u.a. die sektoralen Stärken des Südens genannt, wo z.B. über 50 % der indischen Automobilkomponenten (Chennai), 70 % des Leders (gesamtes Süden) und rund 65 % der indischen IT-Dienstleistungen (insbesondere

Bengaluru) produziert bzw. erarbeitet werden. Daneben sind zahlreiche Unternehmer der Ansicht, dass der Umgang mit südindischen Mitarbeitern „leichter“ sei als z.B. in Ost- oder Nordindien, und heben zusätzlich deren überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft hervor. Diese Aussage wird auch in einer Untersuchung des indischen Industrieministeriums aus dem Jahre 2006 wiederholt, nach der die industrielle Wertschöpfung pro Mitarbeiter in Tamil Nadu am höchsten in Gesamtindien sei und sogar die von Maharashtra und Gujarat um fast 20 % überträfe. Eine kurze Analyse der Vor- und Nachteile der relevanten Standorte in Südindien:

Positiv:

- geringeres Kostenniveau als die Wirtschaftsregion Mumbai – Pune
- gute Qualifikation und Leistungsbereitschaft der Fachkräfte
- Verbreitung moderner Industrien und Technologien an den Hauptstandorten

Negativ:

- steigendes Kostenniveau
- Konzentration der Wachstumsdynamik (fast) ausschließlich auf die Zentren (Bengaluru, Chennai, Hyderabad und Coimbatore)
- Der südindische Dialekt des Englischen ist für Europäer sicherlich schwieriger zu verstehen als der nordindische Dialekt.

Karnataka (Bengaluru, Mysuru):

Der Bundesstaat Karnataka ist durch die Westghats und dem in ihrem Regenschatten gelegenen Dekkan gekennzeichnet, der ein Großteil des Landes ausmacht. An der Küste liegt der kleine, d.h. eher unbedeutende internationale Seehafen von Mangaluru (ehemals „Mangalore“) und im Südwesten (an der Grenze zu Tamil Nadu) die Metropole Bengaluru, international noch als „Bangalore“ bekannt.

Karnataka ist zwar agrarisch geprägt, der Großteil der Bevölkerung lebt auf dem Lande, hat aber international den Ruf einer „Softwareschmiede“ erlangt. Dieses liegt an seiner Hauptstadt, dem auch als indisches „Silicon Valley“ bezeichneten Bengaluru, eine für indische Verhältnisse sehr moderne, fast europäisch wirkende Stadt. Das hoch (920 m) gelegene Bengaluru ist einer der bevorzugten Unternehmensstandorte Indiens, insbesondere für technologieintensive Industrien, und beherbergt zahlreiche bedeutende

wissenschaftliche Institutionen (z.B. Indian Space Research Organisation, National Aeronautical Laboratory, Indian Institute of Science). Fast 20 % aller elektronischen Produkte Indiens werden hier hergestellt. Die bedeutendsten Großbetriebe der Elektroindustrie sind hier angesiedelt, und der Großteil der indischen Softwareproduktion hat hier seinen Ursprung. Dieser Erfolg spiegelt sich auch in einem Anstieg der Investitionen im gesamten Bundesstaat wider: Wurden 1991 nur 4 % aller privaten Investitionen in Karnataka getätigt, waren es im Jahr 2007 bereits 8 % aller privaten inländischen und 10 % aller ausländischen Investitionen. Diese Entwicklung bleibt allerdings im Prinzip nur auf den Großraum Bengaluru beschränkt. Demgegenüber profitiert der restliche Bundesstaat nicht von der Wachstumsdynamik.

Bengaluru (Bangalore):

Bengaluru ist die Hauptstadt des Bundesstaates und wurde von den Briten im frühen 19. Jahrhundert als militärischer Stützpunkt gegründet. Aufgrund seines vegetationsreichen Umlandes und dem angenehmen Klima in knapp 1.000 m Höhe war Bengaluru lange Zeit der Sommererholungsort der britischen Armee und bevorzugtes Urlaubsziel der Reichen. Noch heute gilt Bengaluru als eine der ruhigsten und saubersten Städte Indiens. Inzwischen ist Bengaluru nicht nur die schnellst wachsende Metropole Indiens – ihre Einwohnerzahl verdoppelte sich alleine zwischen 1981 und 2001 von 2,9 auf 5,7 Millionen Einwohner –, sondern auch von sehr wichtiger Bedeutung als Wirtschaftsstandort. So gilt Bengaluru als die „Hightechhauptstadt Indiens“. Die Stadt ist inzwischen zu einem global vernetzten Technologiezentrum geworden, was sich u.a. darin ausdrückt, dass hier über 600 in- wie ausländische Computerfirmen lokalisiert sind. Nirgendwo in Indien ist der Auftragswert der für die IT-Industrie tätigen Dienstleistungsunternehmen höher.

Die Voraussetzungen für diesen Aufstieg Bengalurus wurden bereits in den 1950er und 1960er Jahren geschaffen, als technologieintensive Staatsunternehmen des Maschinenbaus sowie der Luft-, Raumfahrt- und Rüstungstechnik hier angesiedelt wurden. Daneben wurde der Aufbau von Bildungs- und Forschungseinrichtungen vorangetrieben. Der „wahre“ Boom der Stadt setzte aber erst ab Anfang der 1990er Jahre ein, als die indischen Wirtschaftsreformen gestartet wurden und der Bundesstaat Karnataka in- wie ausländische Computerfirmen durch attraktive Anreize nach Bengaluru lockte. Inzwischen befinden sich u.a. 3M, Hewlett

Packard, Microsoft, Siemens, SAP, IBM, Intel, Wipro, Infosys, Novell sowie Texas Instruments in Bengaluru.

Allerdings gehen mit dem rasanten Aufschwung der IT-Industrie in Bengaluru auch erhebliche Probleme einher. Die ausgeprägte Clusterbildung der IT-Industrie verliert nämlich zunehmend an Reiz. War es in der Vergangenheit besonders attraktiv sich als IT-Unternehmen dort niederzulassen, wo auch alle andere IT-Unternehmen waren (Mitarbeiter waren ja auch praktisch in unendlicher Zahl vorhanden), ist nun in Bengaluru der Punkt erreicht, an dem die extreme räumliche Konzentration gleichartiger Unternehmen aus derselben Branche zum Standortnachteil wird. Da die Anzahl von IT-Firmen inzwischen so hoch ist, ist auch der Kampf der Unternehmen untereinander um die best qualifizierten Mitarbeiter extrem stark ausgeprägt. Und die Folge? Auf dem freien Arbeitsmarkt finden sich kaum noch angemessen qualifizierte Mitarbeiter. Man „wirbt“ sich diese daher gegenseitig ab, einhergehend mit Lohnsteigerungen, die weit über das normale Niveau hinausgehen und die langfristig dazu führen, dass der Standort wirtschaftlich unattraktiv wird.

Einige Unternehmen reagieren bereits entsprechend, sie verlegen Aktivitäten an Alternativstandorte. Besonders Hyderabad profitiert von den zunehmenden Problemen Bengalurus und entwickelt sich zunehmend zu einem bedeutenden Standort der IT- Industrie. Aber auch die Automobilindustrie schätzt Bengaluru. Toyota, Hindustan Motors sowie Volvo Trucks haben sich für diesen Standort entschieden, eine Ansiedlung von Daihatsu ist geplant.

Positiv:

- Aufgrund der Anwesenheit vieler internationaler Unternehmen besteht die Möglichkeit von Synergieeffekten.
- Die Landesregierung hat sich als äußerst investorfreundlich herausgestellt.
- International angesehene IT- und Managerschulen sind vorhanden, die Qualifikation der Fachkräfte gilt daher als überdurchschnittlich gut.
- Die Lebensbedingungen können auch für westliche Ausländer als sehr gut bezeichnet werden (Bengaluru gilt zusammen mit Mumbai als „kosmopolitischste“, modernste und westlichste Stadt Indiens).

Negativ:

- Die Kosten steigen in Bengaluru stark an. Insbesondere für IT-Fachpersonal wurde das Niveau von Delhi oder Mumbai bereits erreicht oder sogar übertroffen.
- Der Ausbau der Infrastruktur hält mit der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung nicht Schritt.

Mysuru (Mysore):

Die zweitgrößte Stadt Karnatakas ist die ehemalige Fürstenstadt Mysuru (ehemals „Mysore“), von deren Blütezeit noch ein beeindruckender Maharadschpalast zeugt. Die Stadt wurde im 19. Jahrhundert vom damaligen Maharadscha mit breiten Alleen, Plätzen und Parks ausgestattet und war die Hauptstadt des gleichnamigen Reiches und späteren Bundesstaates Mysore. Zahlreiche Industrien wurden angesiedelt und mehrere Krankenhäuser, Colleges und eine Universität erbaut. Bis heute sind zahlreiche traditionelle Industrien (beispielsweise Sandelholzöl) in der Stadt beheimatet.

Die Struktur der Stadt sagt einiges über die intensive Zuwendung aus, die ihre Herrscher der Stadt widmeten und sie zu einer der schönsten im Süden werden ließen, entsprechend ausgestattet mit einem solidem wirtschaftlichen Fundament. Zwar hat Bengaluru als neue Hauptstadt des Bundesstaates Mysuru wirtschaftlich den Rang abgelaufen, dafür konnte aber Mysuru seinen Charme als alte Herrscherresidenz erhalten und sich damit zu einem wichtigen Touristenzentrum des Südens entwickeln.

Die Stadt bemüht sich aktiv um die Ansiedlung moderner Industrien. Sie baut auf eine mögliche Zukunft als „Entlastungspol“ für Bengaluru und will eine ähnliche Bedeutung in Karnataka erreichen, wie es Pune in Maharashtra oder Gurgaon in der National Capital Region Delhi schafften. Hierfür wurden und werden die Verkehrsanbindung an Bengaluru verbessert und mehrere Gewerbe- und Technologieparks errichtet, in denen sich in den letzten Jahren u.a. Unternehmen wie Infosys und Wipro niedergelassen haben.

Tamil Nadu (Chennai, Coimbatore):

Der als Tempelstaat Indiens bekannte Bundesstaat Tamil Nadu unterscheidet sich politisch vom restlichen Indien darin, dass dieser seit 1967 ausschließlich von dravidischen Parteien regiert wird. Auch wenn Tamil

Nadu mit Tanjore eine Hochburg des Brahmanismus beherbergt, betreiben die beiden wichtigsten Parteien DMK und AIADMK mit ihrer „Anti-Brahmanen-Politik“ im Prinzip eine „Anti-Nord-Politik“ und stellen den tamilischen Ursprung der Bevölkerung heraus.

Diese Politik hat ihre Wurzeln ca. Anfang des 19. Jahrhunderts, als die Brahmanen begannen, in den britischen Dienst zu treten und so eine dominierende Stellung gegenüber den Draviden etablierten. Der kulturelle Abstand zwischen den Brahmanen und den Draviden heizte den Konflikt zusätzlich an, die Brahmanen wurden als arische Kolonisatoren und die Draviden als Unterworfenen dargestellt, denen die arische Sprache und Religion aufgedrängt worden war. Bereits zu Zeiten des indischen Unabhängigkeitskampfes forderten viele Tamilen daher ein von Indien unabhängiges „Dravida Nadu“ und gründeten 1949 eine entsprechende Partei, die DMK. Besonders das Vorhaben der Regierung in Delhi, nach der Unabhängigkeit Indiens Hindi zur alleinigen Amtssprache in ganz Indien einzuführen, trug entscheidend zum Aufstieg der DMK und der aus ihr hervorgegangenen AIADMK bei.

Tamil Nadu ist heute der am weitesten urbanisierte Bundesstaat Indiens (44 % der Einwohner leben in den Städten), daneben auch der industriell fortgeschrittenste Staat des Südens. Die Industrie in Tamil Nadu erwirtschaftet rund 20 % der indischen Industrieproduktion und inzwischen sind hier auch mehr Fabriken angesiedelt als in Gujarat oder Maharashtra – bei allerdings geringerer industrieller Wertschöpfung.

Tamil Nadu ist auch bei ausländischen Investoren beliebt: Mit einem Anteil von rund 14 % an allen ausländischen Investitionen wird der Bundesstaat nur noch von Maharashtra, Delhi und Gujarat übertroffen.

Der wirtschaftliche Aufschwung Tamil Nadus umfasst allerdings nicht den gesamten Bundesstaat, sondern konzentriert sich zum größten Teil auf die Hauptstadt Chennai sowie auf Coimbatore.

Chennai (Madras):

Die Stadt Chennai ist eine der sechs Megastädte Indiens und trug bis 1997 offiziell den Namen Madras. Sie ist das wirtschaftliche Zentrum des Bundesstaates. Hier sind die meisten Unternehmen Tamil Nadus ansässig und es existiert ein für indische Verhältnisse leistungsfähiger internationaler Seehafen. Daneben ist mit der Automobilindustrie ein Branchencluster von Weltbedeutung entstanden, in dem rund 45 % der indischen Automobilproduktion und

fast 70 % der indischen Automobilzulieferindustrie angesiedelt sind. Zu den bekanntesten Marken gehören BMW, Hyundai, Ford, Honda, Mitsubishi, TVS, Ashok Leyland und der Motorradproduzent Enfield.

Andere große Industrien sind die Leder-, Textil- und Chemieindustrie, einschließlich Erdölverarbeitung (Manali), sowie elektronische Hardware. Nokia betreibt inzwischen ein großes Produktionswerk im Südwesten der Stadt, fast 5.000 Mitarbeiter stellen hier rund 60 Millionen Handys pro Jahr her. Daneben betreiben Dell, Motorola, Cisco, Samsung, Siemens und Sony-Ericsson Produktionsanlagen im Umfeld von Chennai. In der Stadt sind, zumeist mit Back-Offices, noch folgende bedeutende internationale Unternehmen vertreten: ABN Amro, Alcatel-Lucent, Daimler Hero Commercial Vehicles, Hewlett Packard und die Weltbank.

Da die Industrialisierung der Stadt erst recht spät einsetzte, sind die Industriebetriebe nicht im Stadtzentrum, sondern am Rand der Stadt gelegen – was sich im Nachhinein als ungeheurer Vorteil gegenüber den meisten anderen Städten Indiens herausstellt: Chennai ist zwar die viertgrößte Stadt Indiens, aber im Gegensatz zu z.B. Kolkata und Mumbai nicht vergleichbar überbevölkert. Zudem befinden sich die wichtigen Gewerbeflächen, wie z.B. Sriperumbudur, außerhalb der Stadt entlang der Ausfallstraßen.

Seitdem ausländische Investoren weitgehend von Standortbeschränkungen in Indien befreit wurden, gibt es einen Wettbewerb zwischen den indischen Metropolen um die Gunst ausländischer Unternehmen. Chennai ist hier insgesamt sehr gut aufgestellt, es profitiert indirekt von den extrem hohen Immobilienpreisen Mumbais oder den hohen Lohnkosten Bengalurus. Auch der für indische Verhältnisse recht leistungsfähige Seehafen ist hier von Bedeutung, gewährleistet er doch eine gute Anbindung in Richtung Osten (China, restliches Asien). Hinzu kommen anerkannt gute (technische) Universitäten sowie das positive Image hinsichtlich der Produktivität der Arbeiterschaft.

Positiv:

- vorhandene industrielle Basis
- hohes Ausbildungsniveau der Fachkräfte
- positives Wirtschaftsklima (Aufbruchstimmung)
- geringeres Kostenniveau im Vergleich zu Mumbai oder Delhi
- großer regionaler Absatzmarkt

Negativ:

- fehlende industrielle Grundstücke (die heute ausgewiesenen Industriearaele sind allesamt bereits ausgebucht, weswegen es zunehmend schwierig und/oder teuer wird, Grund und Boden im Großraum Chennai zu erwerben)

Coimbatore:

Zweitwichtigster Standort in Tamil Nadu ist inzwischen die Millionenstadt Coimbatore am östlichen FuÙe der Western Ghats geworden. Noch vor wenigen Jahren auÙerhalb Indiens eigentlich unbekannt, hat sich diese Stadt inzwischen zu einem der bedeutenden „Tier 2-Standorte“ Indiens entwickelt. Die Grundstückspreise sind im indischen Vergleich noch recht niedrig (ca. 50 % niedriger als in Chennai oder Pune) und die quantitative wie auch preisliche Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter ist gut. Branchenschwerpunkte sind neben Gießereien insbesondere Maschinenbaubetriebe (z.B. Pumpen und Armaturen) sowie die Halbleiter- und Solarindustrie.

Weitere Städte in Tamil Nadu (Madurai, Salem etc.):

Neben Chennai und Coimbatore gibt es noch weitere Industriestandorte in Tamil Nadu, die eine schnelle Entwicklung erleben und als Standorte zumindest eine sekundäre Bedeutung erlangen. Hierzu zählen die „Stahlstadt“ Salem, der LKW- und Zweiradproduktionsstandort Hosur, die Hafenstadt Tuticorin sowie die Strickwarenmetropole Tirupur. Hinzu kommt Madurai, eine weitere Millionenstadt, die als wichtigste Tempelstadt des Südens bekannt ist und in der verschiedene Klein- und Mittelindustrien angesiedelt sind. Diese Standorte bieten zwar den Vorteil von geringen Kosten, haben jedoch den Nachteil der problematischen nationalen Anbindung.

Andhra Pradesh (Hyderabad/Secunderabad, Visakhapatnam):

Andhra Pradesh liegt an der Ostküste Indiens und wurde aus dem ehemaligen Fürstenreich Hyderabad und dem Telugu sprechenden Teil der ehemaligen Provinz Madras gegründet. Der Großteil des Bundesstaates liegt auf den Höhen des Dekkan-Plateaus und ist agrarisch geprägt – rund 70 % der Bevölkerung leben auf dem Lande und sind in der Landwirtschaft tätig. Die Hauptstadt Hyderabad ist die sechstgrößte indische Stadt und ein wichtiges Wirtschaftszentrum.

Bis heute gehört Andhra Pradesh zu den ärmeren indischen Bundesstaaten. Zwar haben inzwischen neue Dämme und Bewässerungsprojekte die Situation in einigen Distrikten deutlich verbessert, viele jedoch sind nach wie vor rückständig. Insgesamt betrachtet entfaltet sich das industrielle Potential im Bundesstaat erst langsam, jedoch in einigen Regionen mit rasant zunehmendem Tempo. Dieses spiegelt sich dann auch in einer starken Zunahme der Investitionen wider. Die Industrie ist dabei fast ausschließlich auf die Region Hyderabad sowie die Küstenregion Visakhapatnam konzentriert. Beide schneiden bezüglich Wachstumsdynamik und ökonomischer Performance deutlich besser als der Rest des Bundesstaates ab.

Die ländliche Bevölkerung fühlt sich nach wie vor vom wachsenden Wohlstand des Landes ausgeschlossen. Als Folge entstand in den 1980er Jahren eine Gruppierung maoistischer Rebellen, in Indien als Naxaliten bekannt. Vornehmlich sind sie in den Gebieten der wirtschaftlich und sozial vernachlässigten Stämme im Nordwesten Andhra Pradeshs aktiv; sie streben dort die Errichtung eines kommunistischen Gemeinwesens an. Ihre militärischen Aktionen richten sich vor allem gegen Sicherheitsorgane und politische Repräsentanten des Staates. In Zusammenstößen zwischen Naxaliten und der Polizei sind seitdem Hunderte Menschen ums Leben gekommen. Obwohl die Kampfhandlungen seit rund 5 Jahren nachgelassen und mehrere Verhandlungsrunden über einen Waffenstillstand stattgefunden haben, kontrollieren naxalitische Gruppierungen noch immer die ländlichen Gegenden im Nordwesten des Staates.

Hyderabad/Secunderabad:

Die Hauptstadt Hyderabad, die bis 1948 Hauptstadt des größten indischen Fürstentums war, wurde von muslimischen Herrschern (den Nizams) regiert und ist auch heute noch muslimisch geprägt. In unmittelbarer Nähe befindet sich mit Secunderabad eine Art Zwillingstadt, die räumlich, demographisch und funktional mit Hyderabad zusammengewachsen ist.

Inzwischen sind vor den Toren Hydrabads Bürostandorte entstanden, in denen Firmen wie Microsoft, Infosys, Oracle, Toshiba und das Internationale Institut für Informationstechnologie lokalisiert sind. Hierzu gehört ein Knowledge Park für Biotechnologieunternehmen, die HITEC-City („Hyderabad Information Technology Engineering Consultancy City“), der Vanenburg IT-Park und das Millenium Centre. Diese Standorte sollen neue Impulse für die Softwareindustrie schaffen, indem sie Forschung und Ent-

wicklung, Produktion, technische Beratung sowie Finanzdienstleistungen auf engem Raum bündeln. Ein beeindruckendes Beispiel für diese moderne Entwicklung sind die Cybertowers, ein zehnstöckiges, zylinderförmiges Gebäude, das eine beeindruckende Ausstattung hat. Inzwischen trägt die Fläche westlich von Hyderabad, auf der diese Parks und die HITEC-City entstanden sind, den Beinamen Cyberabad. Hier haben sich in den letzten Jahren ca. 150 Großunternehmen niedergelassen.

Hyderabad ist nicht nur das drittgrößte Wirtschaftszentrum Südiindiens, sondern übernimmt auch immer mehr die Funktion als zweitwichtigstes IT-Zentrum nach Bengaluru.

Positiv:

- ein niedriges Kostenniveau im Vergleich zu den anderen bedeutenden indischen Wirtschaftsmetropolen
- das Infrastrukturangebot ist in den neuen Gewerbeparks/Büros überwiegend gut
- positive Einstellung („Aufbruchstimmung“) zur Wirtschaft und Investitionen
- gute Bildungseinrichtungen (z.B. Indian School of Business)

Negativ:

- infrastrukturelle Probleme in den Bereichen der Strom- und Wasserversorgung (außerhalb der neuen Gewerbeparks)
- außerhalb Hyderabads nur unbedeutender Absatzmarkt
- Defizite im Hinblick auf die internationale Anbindung (deutlich schlechter als Mumbai, Delhi, Bengaluru, Chennai, Kolkata und Pune)
- die Stadt gilt im Vergleich zu Mumbai, Delhi, Bengaluru und Chennai als recht „langweilig“ und damit wenig attraktiv für leitende Angestellte aus den anderen Regionen Indiens oder aus dem Ausland

Visakhapatnam:

Neben Hyderabad ist im östlichen Andhra Pradesh die Hafenstadt Visakhapatnam von Bedeutung. Hier gibt es eine bedeutende Stahlindustrie und daneben einen internationalen Seehafen, der einen wichtigen Stützpunkt der indischen Marine darstellt. Visakhapatnam gilt damit als zweitwichtigster

Industriestandort Andhra Pradeshs. Hier sind mehrere wichtige Großunternehmen der Schwerindustrie, Düngemittelindustrie und des Schiffbaus angesiedelt (z.B. Hindusthan Petroleum Corp. Ltd., Hindustan Zinc Limited, Bharat Heavy Plates, Coromandel Fertilizer, Hindustan Ship Yard).

Bei einer Bewertung dieses Standortes dürfen deutliche infrastrukturelle Probleme und auch die sehr mäßige Anbindung an die wirtschaftlichen Kernräume im Norden und Westen Indiens nicht unberücksichtigt bleiben.

Kerala:

Kerala gilt als eines der schönsten Reiseziele Indiens. Die Zeitschrift National Geographic zählt Kerala zu den „50 must see“ Reisezielen der Welt und verwendet sogar den Begriff „god’s own country“.

Kerala ist der indische Bundesstaat mit dem höchsten Grad an „Human Development“. Die Versorgung der Bevölkerung mit allen relevanten Einrichtungen, inklusive Bildung und Medizin, ist ebenso überdurchschnittlich wie die allgemeinen Lebensbedingungen der dort lebenden Menschen. So ist die Analphabetenrate in Kerala so niedrig wie nirgends sonst in Indien, die Lebenserwartung am höchsten und die Grundinfrastruktur am besten ausgebaut. Die Kindersterblichkeit hat den niedrigsten Wert von Gesamtindien, Slums sind eine absolute Seltenheit und die Kriminalitätsrate ist zu vernachlässigen. Auch wenn Kerala inzwischen eine gewisse Bedeutung als Dienstleistungsstandort, insbesondere bei indischen IT-Unternehmen erlangen konnte, kann die industrielle Entwicklung des Bundesstaates aber bis heute nicht mit den sozialen Erfolgen mithalten.

Die Arbeitslosigkeit ist verhältnismäßig hoch und die industrielle Leistung unterdurchschnittlich. Man spricht inzwischen von dem „paradoxen Kerala-Phänomen“ bestehend aus „high human and low economic development“. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in der früher sehr investorunfreundlichen Haltung der Landesregierung, die einseitig auf die landwirtschaftliche Entwicklung setzte.

Das ändert sich in den letzten Jahren zwar und man konnte erfolgreich zahlreiche Dienstleistungsunternehmen in Kerala ansiedeln, aber der Dienstleistungssektor nimmt nur wenige Arbeitskräfte auf. Wie brisant die Situation ist, erkennt man u.a. auch daran, dass viele der Arbeitslosen Kerala verlassen und vornehmlich in den Golfstaaten arbeiten. So hängen große Teile der Wirtschaft Keralas von den emigrierten Arbeitern ab, die Teile ihres Gehaltes an die zurückgebliebene Familie überweisen. Diese

Zahlungen sollen nach offiziellen Schätzungen inzwischen rund ein Drittel des Einkommens der Einwohner Keralas ausmachen.

Kerala gilt zwar als bevorzugte Ayurveda-Reisedestination, aber (noch) nicht als attraktiver Investitionsstandort für ausländische Unternehmen. Die Anzahl der dort tätigen ausländischen Unternehmen ist gering und bezieht sich überwiegend auf den Tourismussektor. Da Zulieferstrukturen noch weitestgehend fehlen, trauen sich Industriebetriebe demgegenüber nur sehr selten nach Kerala.

Thiruvananthapuram (Trivandrum) und Kochi-Ernakulam (Cochin):

Die wichtigsten Standorte Keralas sind die Metropolitanregion Kochi und die südlichste Großstadt Indiens mit dem unaussprechlichen (neuen) Namen Thiruvananthapuram.

Diese Millionenstädte sind als ehemalige Fürstenresidenzen die beiden größten Städte Keralas: Thiruvananthapuram, die Hauptstadt, lebt überwiegend von ihrer Verwaltungsfunktion. Aufgrund ihrer aufgelockerten Baustruktur gilt sie als „grünste“ Hauptstadt Indiens. Inzwischen wurde hier ein neuer Technologiepark (Technopark) gegründet, der einige renommierte ausländische Dienstleistungsunternehmen anlocken konnte (McKinsey, Ernst & Young, Allianz Cornhill und UST Global).

Die meisten Touristen, die Kerala besuchen, landen in Thiruvananthapuram, hier befinden sich zahlreiche Ayurveda-Kliniken.

Kochi-Ernakulam – kurz: Kochi – besitzt den wichtigsten Hafen Keralas und ist das wirtschaftliche Zentrum des Bundesstaates. Hier existieren mehrere Raffinerien, ein Gewerbepark, eine „Special Economic Zone“ und der KINFRA Export Promotion Industrial Park.

Während in Kerala generell die „Village and Cottage Industries“, die als Klein- und Familienbetriebe überwiegend auf der Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte basieren, verbreitet sind, gehört Kochi für Call Center, IT-Unternehmen und Back Offices zu den aufstrebenden Standorten Indiens. Grund ist hierbei u.a. die unmittelbare Anbindung an die indischen Unterseekabel und die damit stabile Verfügbarkeit großer Bandbreite zu niedrigen Kosten.

Puducherry (ehemals Pondicherry):

Dieser aus den vier Enklaven Mahe in Kerala, Yanam in Andhra Pradesh, Karaikal und Puducherry in Tamil Nadu bestehende Bundesstaat ist ein „Unionsterritorium“, d.h. direkt dem indischen Präsidenten unterstellt, der Puducherry über einen Gouverneur verwalten lässt. Dieses ist Folge einer bewegten kolonialen Vergangenheit, die sich bis heute in Sprache und Architektur niederschlägt (Französisch). Da der Bundesstaat räumlich stark zersplittert ist, kann eigentlich nicht von „einem“ Puducherry gesprochen werden. Im Prinzip beziehen sich alle Aussagen auf die „Stadt Puducherry“ selbst, die an der Ostküste Indiens in der Nähe Chennais liegt.

Positiv:

- geographische Nähe zu Chennai (Agglomerationsvorteile)

Negativ:

- „Brain Drain“, d.h. Spitzenfachkräfte bevorzugen Chennai
- als Industriestandort recht bedeutungslos

2.3 Der Norden

Zum Norden Indiens zählen die Bundesstaaten Delhi, Haryana, Punjab, Himachal Pradesh, Jammu & Kashmir und Uttarakhand. Der Norden Indiens ist insbesondere durch den Großraum Delhi („National Capital Region“), der indischen Hauptstadt, geprägt. Die NCR ist inzwischen von der Kaufkraft und wirtschaftlichen Bedeutung her weitestgehend mit Mumbai vergleichbar geworden und somit die zweitwichtigste Wirtschaftsregion Indiens.



Quelle: Wamser 2010

National Capital Region (Delhi, Faridabad, Gurgaon, Noida, Ghaziabad):

Mit dem Begriff „National Capital Region (NCR)“ ist der administrative Großraum um die Hauptstadt Delhi gemeint. Zur aktuellen NCR gehört nicht nur die Hauptstadt Indiens selbst, sondern ebenso ein Teil der Bundesstaaten Haryana, Uttar Pradesh und Rajasthan.

War die NCR bis vor wenigen Jahren ein rein politisch-künstliches Gebilde, ist daraus innerhalb der letz-



Quelle: Wamser 2010

ten 10 Jahre ein „wirklicher“ gemeinsamer Wirtschaftsraum entstanden, der deutlich an Bedeutung hinzugewinnen konnte. Der Aufstieg der NCR zum inzwischen am meisten gewählten Investitionsziel Indiens hat selbst viele Indienkenner überrascht. Auch wir selber müssen zugeben, dass wir noch vor fünf Jahren nicht erwartet hätten, dass es die NCR tatsächlich innerhalb so weniger Jahre schaffen würde, als Investitionsziel ungefähr die gleiche Bedeutung zu erlangen, wie Mumbai.

Doch spiegelt sich die Bedeutungszunahme der NCR nicht nur auf der Ebene der Investitionen wieder: Lebten noch vor 10 Jahren rund 80 % aller indischen Millionäre in Mumbai, so gibt es in der NCR heute eine fast gleich große Oberschicht. Gab es noch vor wenigen Jahren nur in Mumbai einen „Expressway“, so finden sich ähnliche Schnellstraßen nun auch in der NCR; hinzu kommt die neue, recht moderne U-Bahn. Fanden die relevanten Parties, Empfänge und Messen in der Vergangenheit eigentlich immer nur in Mumbai statt, so hat auch hier die NCR deutlich aufgeholt. Nationale und internationale Großunternehmen, für die aus Imagegründen eigentlich nur Mumbai als Hauptsitz in Frage kam, sehen den Großraum Delhi heute als gleichwertige Alternative an.

Die Zugehörigkeit der NCR zu vier unterschiedlichen Unionsstaaten führte in der Vergangenheit zu administrativen Schwierigkeiten, darin begründet, dass es sich rechtlich und politisch gesehen um keinen einheitlichen Raum handelt. So konnten sich die vier Landesregierungen lange Zeit nicht auf einheitliche Steuern, Förderprogramme, Anreize, Entwicklungsziele und Strategien einigen. Von potentiellen Investoren wurden daher die Vor- und Nachteile der einzelnen Standorte (Steuern, Subventionen, Kosten, zuverlässige Strom- und Wasserversorgung etc.) gegeneinander abgewogen – d.h. die Standorte innerhalb der NCR standen oftmals in Konkurrenz zueinander. Dieses Phänomen ist auch heute noch spürbar: So unterscheiden sich z.B. die Immobilienpreise innerhalb der NCR deutlich voneinander. Daher ist für jeden Neuinvestor eine finanzielle Betrachtung der unterschiedlichen Standortmöglichkeiten innerhalb der NCR durchaus angezeigt.

Die wichtigsten Standorte:

Delhi:

Als die Briten 1877 Indien zum Kaiserreich Victorias ausriefen, fehlte ihnen eine große und strahlende Hauptstadt. Kalkutta entsprach dabei nicht ihren imperialen Vorstellungen, weshalb sie sich für die alte geschichtsträchtige Herrscherstadt Delhi entschieden. Sie verlagerten nicht nur die Hauptstadtfunktionen nach Delhi, sondern begannen auch mit dem Bau einer kompletten neuen Stadt (Neu-Delhi), die von der alten, durch Mauern, Paläste und Minarette geprägten Stadt (Alt-Delhi) durch eine deutliche und bewusste Barriere – die Schienenstränge der North Western Railways – abgetrennt wurde.

Die (künstliche) Stadt Neu-Delhi wurde 1931 eingeweiht und ist auch heute noch Sitz aller indischen Regierungsstellen, Ministerien, zentralen Regierungseinrichtungen und zugleich der Verkehrsknotenpunkt des Nordens. Sie hebt sich deutlich vom Stadtbild anderer indischer Metropolen und Megastädte ab, deren Entwicklung weniger durch eine ähnlich straffe Planung geprägt war. Was damals ein noch recht überschaubares Areal war, ist inzwischen zu einer riesigen Megastadt angewachsen, die fast 16 Millionen Menschen beherbergt und Mittelpunkt des politischen Lebens Indiens ist. Auch wenn „Alt-“ und „Neu-Delhi“ inzwischen räumlich zusammengewachsen sind, so besteht auch heute noch der Unterschied zwischen der typisch orientalischen Altstadt mit einem fast unüberschaubaren Gewirr an Straßen, Märkten, Tempeln und Moscheen, und der sauber geplanten Neustadt mit ihren gradlinigen, breiten Alleen, den großen Regierungsgebäuden und Parks.

Als „reine“ Verwaltungshauptstadt des britisch-indischen Reiches konnte Delhi zur Zeit der Briten nicht annähernd mit der wirtschaftlichen Dynamik von Mumbai und Kolkata mithalten. Da der gesamte koloniale Handel auf Übersee ausgerichtet war, waren diese beiden Hafenstädte dominierend. Erst seit Mitte des 20. Jahrhunderts erlebte Delhi auch wirtschaftlich einen Aufschwung, als es durch die Unabhängigkeit des Staates zu einer Bedeutungszunahme der Zentralregierung und zu einer Ausrichtung auf den Binnenmarkt kam.

Seitdem spielt Delhi neben Mumbai eine aktive Rolle als Industrie- und Dienstleistungszentrum, auch wenn es lange nicht an die Dominanz Mumbais heranreichen konnte. Dieses hat sich aber (wie bereits oben er-

wähnt) insbesondere in den letzten 5 Jahren deutlich geändert: Noch vor wenigen Jahren als „reine Verwaltungsstadt“ charakterisiert, haben sich im Umfeld der Metropole zahlreiche Unternehmen angesiedelt.

Anders als in Mumbai gibt es keinen Flächenmangel; ein Industriegürtel außerhalb der Stadt mit Standorten wie z.B. Gurgaon, Noida und Faridabad zieht zunehmend Investitionen an. Die Region um Delhi hat Mumbai als wichtigstes Investitionsziel ausländischer Unternehmen inzwischen überholen können.

Positiv:

- die Vorteile Delhis sind mit denen Mumbais weitgehend vergleichbar

Negativ:

- hohe Miet- und Grundstückskosten (zwar nicht auf dem Niveau von Mumbai, aber dennoch deutlich über dem indischen Durchschnitt)
- Distanz zu Seehäfen und damit zusätzlicher logistischer und finanzieller Aufwand für den Im- und Export von Waren

Weitere wichtige Standorte in der Region Delhi (Noida, Gurgaon, Faridabad und Ghaziabad):

Diese Städte bieten ein interessantes Potential als Produktions-, Büro- und Wohnstandorte alternativ zu Delhi. Der Ausbau entsprechender Rahmenbedingungen (Infrastruktur, Gewerbeflächen, Luxushochhäuser, Sportflächen etc.) wurde extrem forciert.

Gurgaon wird aufgrund der starken Bautätigkeit inzwischen auch als das indische „Pudong“ bezeichnet, in Anspielung auf den beeindruckenden neuen Shanghaier Stadtteil. Wenn man indische Verhältnisse berücksichtigt, ist es wirklich beeindruckend zu sehen, dass hier in nur wenigen Jahren ganze neue Städte entstanden sind, die sowohl von der Bevölkerung (insbesondere der Ober- und Mittelschicht) als auch von in- wie ausländischen Unternehmen als attraktive Standorte gesehen werden.

**Noida („New Okhla Industrial Development Area“;
10 km östlich von Delhi; 25 km vom Flughafen):**

Noida ist ein Beispiel einer erfolgreich neu geschaffenen Siedlung, die in den 1970er Jahren als „Modern Industrial City“ künstlich geplant wurde und inzwischen mit mehreren Businessparks, Wohngebieten und einer „Special Economic Zone“ in die indische Wirtschaftswelt integriert ist.

Hier leben inzwischen mehr als 500.000 Menschen, von denen rund 50 % täglich nach Delhi pendeln. Noida weist eine enorme Wachstumsdynamik auf und scheint seine Funktion als Delhis „Subcity“ voll zu erfüllen. Ausschlaggebend hierfür ist die im Februar 2001 eröffnete achtspurige und 7,5 km lange Mautbrücke über den Yamunafluss nach Delhi. Die funktionale Ausrichtung der Stadt ist eindeutig eine industrielle: Von der Stadtfläche entfällt der größte Teil (31 %) auf die industrielle Nutzung. Um diese funktionale Nutzung der Stadt zu erhalten, wurden weitere Industrieflächen ausgewiesen („New / Greater Noida“).

Die Special Economic Zone entwickelt sich recht erfolgreich; die hier ansässigen Unternehmen können sowohl die Agglomerationsvorteile Delhis, als auch den suburbanen Charakter Noidas (z.B. größere Flächenverfügbarkeit) nutzen. In Noida finden Sie Unternehmen wie z.B. LG, Samsung, Daewoo, Escorts, Honda, New Holland Tractors, Alstom und Moser Baer.

Gurgaon (10 km südwestlich von Delhi, 5 km vom Flughafen):

Gurgaon gilt als die erfolgreichste Nachbarstadt Delhis. Insbesondere durch die Ansiedlung des Autobauers „Maruti Suzuki“ (mittlerweile größter Automobilhersteller Asiens außerhalb Koreas und Japans) gewann Gurgaon wirtschaftlich an Bedeutung. Inzwischen haben auch die Großunternehmen Hero-Honda, Alcatel und IBM Standortniederlassungen in Gurgaon.

Eine Reihe von Unternehmen, die bereits in Delhi angesiedelt sind, erwägt darüber hinaus einen Umzug nach Gurgaon, wo preisgünstigere Flächen bei vergleichbarer oder selbst besserer Infrastruktur zu bekommen sind. Nestlé, British Airways, American Express und Lucent Technologies sind nur vier von mehreren internationalen Unternehmen, die inzwischen in die neu entstandenen Bürokomplexe in Gurgaon umgesiedelt sind.

Gurgaon ist auch eine ausgesprochen attraktive Wohngegend geworden. Siedlungen mit Namen wie z.B. „DLF City“, „Rosewood City“, „Lakewood

City“ bieten europäischen Luxusstandard, der bis vor wenigen Jahren in Indien unbekannt war. Hier befinden Sie sich in einem sehr „neuen“ Indien, das von westlichem Design und modernen Ausstattungspaketen geprägt ist.

Einen kleinen aber feinen Unterschied gibt es dennoch: Die Verarbeitungsqualität der Häuser und der installierten Einrichtungen erreicht bei genauem Hinsehen immer nur rund 80 % der Präzision Europas. Ein bisschen Indien muss eben doch sein und hier ist es der Nachholbedarf, was die Ausbildung der lokalen Handwerker angeht.

Gurgaon gilt übrigens auch als „Mall-Hauptstadt“ Indiens, nirgendwo sonst in Indien finden Sie auf so engem Raum so viele Luxusgeschäfte, in denen Sie alles aus dem Angebot von Weltmarken wie Chanel, Versace oder Louis Vuitton kaufen können. Keine Frage: Gurgaon ist „hip“. Und so sagte auch jüngst eine deutsche Managerin, die aus Gurgaon zurückkam: „Gurgaon ist genau so, wie ich mir das aufstrebende Indien vorgestellt habe: Beeindruckende Hochhäuser, Malls, Multiplexkinos und Fünf-Sterne-Hotels, Firmenstammsitze und Luxusapartments gepaart mit einer unglaublichen Aufbruchstimmung“.

Gurgaon ist inzwischen für den gesamten Bundesstaat Haryana von immenser Bedeutung, weil alleine dort rund 30 bis 40 % des gesamten Steueraufkommens des Bundesstaates erbracht werden.

Nachteilig ist natürlich, dass mit dem Aufschwung auch die Kosten steigen – Gurgaon ist eben kein Geheimtipp mehr!

Faridabad (12 km südöstlich von Delhi; 20 km vom Flughafen):

Da sieht in Faridabad (noch) etwas anders aus. Die 2-Millionen-Stadt im Südosten Delhis hat zwar nicht den schillernden Glanz Gurgaons, gilt aber als aufstrebender Industriestandort. Hier finden Sie viele große und mittelständische Unternehmen auch deshalb, weil die Flächenverfügbarkeit (und damit letztendlich auch die Flächenkosten) in Faridabad deutlich moderater als in Gurgaon sind. Unternehmen, die sich in Faridabad angesiedelt haben, sind u.a. ABB, Whirlpool, Goodyear Tyres, Claas, JBM und Yamaha Motors.

Ghaziabad (5 km östlich von Delhi; 25 km vom Flughafen entfernt):

Ghaziabad kann einige bedeutende indische Unternehmen vorweisen

(Shriram Piston, Plastochem und Crophealth Products) und ist ein wichtiger Eisenbahnknotenpunkt. Die Stadt konnte sich bisher nicht in ähnlicher Weise als attraktiver Investitionsstandort positionieren, wie Gurgaon oder Faridabad es geschafft haben. Dennoch gilt Ghaziabad aufgrund der geringen Distanz zu Delhi und der Tatsache, dass die U-Bahn Delhis in den kommenden Jahren bis dorthin ausgebaut werden wird, als heißer Kandidat für die nähere Zukunft.

Weitere Standorte in der NCR:

Zu den weiteren Standorten in der NCR gehören die Millionenstädte Meerut (70 km nordöstlich von Delhi und 90 km vom Flughafen), Alwar (150 km südlich von Delhi und 140 km vom Flughafen) und Sonpiat (45 km nördlich von Delhi und 55 km vom Flughafen) sowie rund ein Dutzend kleinerer Städte (u.a. Rohtak, Jhajjar und Rewari). Alle diese Standorte haben zwar eine leicht wachsende Bedeutung als kleinere Satellitenstädte im Umfeld Delhis, kommen aber auch aufgrund der schon deutlichen Distanz (und damit Reisezeit) zu Delhi bei weitem nicht an die Bedeutung der anderen genannten Städte heran.

Punjab:

Der Bundesstaat Punjab entstand 1966 durch die Abtrennung von Haryana, ausgelöst durch die kulturellen und religiösen Unterschiede zum überwiegend hinduistischen Haryana. Die im Punjab vorherrschende Religion, der Sikhismus, ist eine monotheistische Religion und unterscheidet sich schon dadurch vom Hinduismus, mit seiner schier unendlichen Anzahl von Göttern. Einen praktizierenden Sikh werden Sie unschwer an seinem kunstvoll gebundenen Turban erkennen – auch der in 2004 zum Premierminister Indiens gewählte Dr. Manmohan Singh ist ein Sikh.

Nicht nur religiös, sondern auch wirtschaftlich genießt der Punjab eine Sonderstellung in Indien. Die Region erlebte nämlich in den 1970er Jahren als Folge der „Grünen Revolution“ ein beeindruckendes Wirtschaftswachstum, was den Bundesstaat zu einer herausragenden „Entwicklungsinsel“ im Norden Indiens machte.

Die überdurchschnittliche landwirtschaftliche Produktion und Dynamik katapultierte seinerzeit den Bundesstaat an die Spitze Indiens. Dies lag sicherlich nicht nur daran, dass ausreichende Bewässerungsmöglichkeiten, rationelle Besitzgrößen und eine überdurchschnittliche Infrastruktur

geschaffen wurden, sondern ausdrücklich auch an der Tatsache, dass die Sikh-Bauernschaft Modernität bzw. Erneuerungen gegenüber sehr aufgeschlossen war und ein hohes Maß an Innovations-, Leistungs- sowie Belastungsfähigkeit zeigte. Diese Entwicklung drückte sich in einem stetig steigenden Pro-Kopf-Einkommen aus. Während die meisten indischen Bundesstaaten auch heute noch der Dritten Welt zuzuordnen sind, erreichte der Punjab bereits Ende der 1980er Jahre annähernd Schwellenlandcharakter. Dieser Entwicklungsvorsprung hält bis heute an.

Der Punjab ist nach wie vor stark landwirtschaftlich geprägt und der wichtigste und größte Nahrungsmittelproduzent Indiens (Anmerkung: Wie immer haben auch hier die Inder eine bildhafte Bezeichnung gefunden, sie nennen den Punjab gerne auch „The Bread Basket of India“).

Die Bedeutung des Punjab für die Landwirtschaft und die daran angebundene Lebensmittel verarbeitende Industrie wurde auch von ausländischen Unternehmen erkannt, so werden hier inzwischen wichtige Rohstoffe u.a. für Pepsi Food, Nestlé (u.a. für Nescafé, Maggi und Nestlé Milk) sowie Cremica Food (Rohstoffe für die Eiscremes von McDonald's und Pizza Hut) erzeugt.

So verwundert es auch nicht, dass die wichtigste Landmaschinenmesse Indiens im Punjab stattfindet und einige der großen Traktoren- und Landmaschinenproduzenten (wie z.B. Claas, Punjab Tractors) sowie die Düngemittelindustrie (u.a. National Fertiliser Limited) hier angesiedelt sind.

Daneben ist die Textilindustrie im Punjab weit verbreitet, sie erreichte im Jahr 2007 einen Umsatz von über 3 Mrd. US\$ – für indische Verhältnisse durchaus beachtlich. Die wichtigsten Unternehmen hier sind Trident (u.a. Lieferant für Wal-Mart), Vardham Group (Exporte nach Japan, Korea und Europa), Nahar Group (Marken wie Monte Carlo und Canterbury; 450 Mio. US\$ Umsatz) sowie die Malwa Group (einer der großen Produzenten von Jeans-Stoffen).

Positiv:

- Wirtschaftsgesinnung der Bevölkerung (Unternehmergeist, Erfolgsorientierung usw.)
- besonders ausgeprägte Arbeitsmentalität in der Bevölkerungsgruppe der Sikh
- die Größe des regionalen Absatzmarktes und die überdurchschnittliche Kaufkraft auch innerhalb der ländlichen Bevölkerung

Negativ:

- mäßige Anbindung an die Kernregionen in West- und Südindien
- keine direkte internationale Fluganbindung (Umsteigen in Delhi erforderlich)
- Nähe zum Kashmir und damit ggfs. erhöhte Sicherheitsrisiken

Haryana:

Haryana ist im Prinzip ein zweigeteilter Bundesstaat: Im Osten, im direkten Einzugsbereich von Delhi, liegen die industriell geprägten Teile des Bundesstaates (siehe dazu „Gurgaon“ und „Faridabad“). Der restliche Bundesstaat ist demgegenüber landwirtschaftlich geprägt und kann auf eine vergleichbare Entwicklung wie der Punjab zurückblicken.

Der Bundesstaat genoss weitgehend die gleichen Ausgangsbedingungen wie der Punjab und war ebenfalls Schwerpunkt der „grünen Revolution“, blieb jedoch in seiner Wachstumsdynamik immer ein bisschen hinter dem Punjab zurück. Wenn man nach den Gründen für diesen kleinen Unterschied sucht, so findet man in der indischen Fachpresse immer wieder Hinweise auf die „etwas höhere Produktivität und den Fleiß der Punjabis“. Dennoch, der Bundesstaat kann doch ein Pro-Kopf-Einkommen erzielen, das (mit Ausnahme der Klein- und Stadtstaaten Delhi, Goa und Chandigarh) nur von Maharashtra und dem Punjab erreicht wird. Kurz: Haryana gehört mit zu den „bestentwickelten“ Bundesstaaten Indiens.

Positiv:

- wirtschaftliche Anbindung an den Großraum Delhi
- die Größe des regionalen Absatzmarktes und die überdurchschnittliche Kaufkraft auch innerhalb der ländlichen Bevölkerung

Negativ:

- eher mäßige Anbindung an die Kernregionen in West- und Südindien

Chandigarh:

Die Stadt Chandigarh ist eine Besonderheit: Sie übt die Funktion als Hauptstadt sowohl für den Punjab als auch für Haryana aus. Damit dieses geschehen kann, ist diese Stadt politisch zu einem eigenen Bundesstaat strukturiert worden, der als „Union Territory“ der Zentralregierung in Delhi untersteht.

Grund für diese Funktionskonzentration war, dass beim Bau von Chandigarh in den 1950er Jahren nicht abzusehen war, dass es Ende der 1960er Jahre zur Teilung des indischen Punjab in die beiden Bundesstaaten Punjab und Haryana kommen würde. Da nach der Teilung keine Einigung darüber erzielt werden konnte, welcher der beiden Bundesstaaten Chandigarh als Hauptstadt bekommen sollte, entschied man sich für die Sonderstellung der Stadt.

Die „doppelte“ Hauptstadt liegt ca. 230 km nördlich von Delhi und ist eine künstlich vom Stararchitekten Le Corbusier konzipierte Agglomeration mit Schachbrettmuster. Chandigarh ist allerdings nicht nur städtebaulich interessant, sondern auch als wichtige Anlaufstelle für Geschäftsanhaltungen. So werden die meisten Meetings mit Unternehmern aus dem In- und Ausland und den Beteiligten aus den beiden Bundesstaaten hier abgehalten – es sind nicht nur entsprechende Hotels vorhanden, auch ist die Stadt per Schnellzug oder Flugzeug von Delhi aus bequem zu erreichen. Als Hauptstadt der „reichen“ Bundesstaaten Haryana und Punjab verwundert es nicht, dass die Einwohner der Millionenstadt über das höchste Pro-Kopf-Einkommen im Vergleich mit allen anderen indischen Städten verfügen.

Positiv:

- zentrale Lage in Nordindien (im Einzugsbereich des Punjab und des nördlichen Haryanas)
- niedrigere Standortkosten als Delhi
- positive Einstellung der relevanten Regierungsstellen
- hohes Pro-Kopf-Einkommen der Bevölkerung

Negativ:

- überlasteter Nahverkehr
- große Distanzen zu den relevanten west- und südindischen Wirtschaftsräumen bzw. -zentren
- keine direkte internationale Anbindung vorhanden (Umsteigen in Delhi erforderlich)

Himachal Pradesh:

Himachal Pradesh grenzt im Osten an Tibet (China) und besteht zu fast 70 % aus großflächigen Waldgebieten, die zu 90 % naturgeschützt sind. Weiterhin existieren zahlreiche Schongebiete für Flora und Fauna und ei-

nige Nationalparks (Great Himalayan National Park, Pin Valley National Park). Größte Stadt ist Shimla mit gerade einmal 142.000 Einwohnern. Ansonsten existiert keine Stadt mit mehr als 35.000 Einwohnern. Bekannt ist noch die Stadt Dharmshala im Westen von Himachal Pradesh, hier hat sich der Dalai Lama nach seiner Vertreibung aus Lhasa niedergelassen und hier ist der Sitz der tibetischen Exilregierung.

Der Bundesstaat ist landwirtschaftlich geprägt, rund 50 % des BIP werden in der Landwirtschaft erwirtschaftet. Erwähnenswert ist noch die Produktion von Elektrizität durch Nutzung von Wasserkraft aus den stark fließenden Bergströmen. Nach Expertenmeinung ist hier das Potential bei weitem noch nicht ausgeschöpft, möglicherweise eine interessante Chance für entsprechende Technologieanbieter.

Als klassischer Industriestandort ist Himachal Pradesh, schon aus Gründen der schlechten nationalen Anbindung, sicher nicht geeignet. Auf Grund seiner Lage am Rande des Himalaya und seiner Naturattraktionen könnte der Bundesstaat jedoch für die Tourismusbranche durchaus interessant sein.

Jammu & Kashmir:

Der nördlichste Bundesstaat Indiens. Zwischen China im Osten und Pakistan im Westen gelegen ist er Teil der umstrittenen Region Kashmir, um die Indien bereits mehrere Kriege mit Pakistan und sogar China führte. Der Grenzverlauf von heute entspricht nicht den ursprünglichen Grenzen von 1949, d.h. der nördliche Teil des indischen Kashmirs ist von Pakistan, der östliche Teil von China besetzt. Obwohl Indien nach wie vor Anspruch auf die Gesamtregion erhebt, verwaltet es de facto nur den südlichen Teil (45 % der Gesamtfläche). Jammu & Kashmir hat zwei Hauptstädte, eine für den Sommer (Srinagar) und eine für den Winter (Jammu). Srinagar liegt in unmittelbarer Nähe der „Line of Control“ zu Pakistan, was sie immer wieder zu einem beliebten Ziel pakistanischer Attentäter macht. Dieses ist auch der Grund dafür, warum die Stadt und eigentlich der gesamte Bundesstaat einer Militärfestung gleicht.

Dennoch werden alle indischen Augen feucht, wenn von Kashmir die Rede ist, da diese Region nicht nur mythologisch eine wichtige Rolle für Indien spielt, sondern insbesondere das fruchtbare, auf fast 2.000 m gelegene Hochtal „Kashmir Valley“ so schön sein soll, dass die Inder gerne von einem „Paradies“ sprechen. Tatsächlich sind die Zedernwälder, Pinien,

Rhododendren, Walnussbäume, die weiten Wiesen und das malerisch am Dal See gelegene Srinagar eine echte Verlockung für jeden Naturfreund. Allerdings, Reisen in diese Region stellen ein echtes Sicherheitsrisiko dar, von dem dringend abzuraten ist.

Lediglich das östliche Hochland von Ladakh bietet sich für touristische Aktivitäten an; während der schneefreien Sommermonate besuchen einige tausend Touristen die Klöster in Leh und Hemis Gompa. Eine funktionierende Industrie ist praktisch nicht vorhanden und die infrastrukturelle Anbindung ist katastrophal.

Uttaranchal:

Der Bundesstaat Uttaranchal wurde erst im November 2000 gegründet und war vorher Bestandteil von Uttar Pradesh. Uttaranchal spielt bis heute in der Wirtschaft Indiens nur eine sehr geringe Rolle. Große Teile des Bundesstaates werden von Mikrozivilisationen geprägt, mit eigener Sprache und Kulturen und die landwirtschaftlichen Erträge reichen gerade einmal für die Deckung des eigenen Bedarfs. Der Bundesstaat ist als Standort für ausländische Unternehmen uninteressant.

2.4 Der Osten

Der Osten Indiens beheimatet die Bundesstaaten West Bengal, Bihar, Jharkhand und Orissa, hinzukommen die nordöstlichen Staaten Assam, Sikkim, Tripura, Nagaland, Meghalaya, Mizoram, Manipur und Arunachal Pradesh, die wie ein Zipfel vom restlichen Indien durch Bangladesch abgetrennt sind. Der Osten ist mit Ausnahme einiger weniger industrieller Zentren (insbesondere Kolkata) überwiegend landwirtschaftlich geprägt.



Quelle: Wamser 2010

Positiv:

- erwähnenswert sind eigentlich nur die allgemein niedrigen Kosten
- hohes Naturpotential / landwirtschaftliches Potential

Negativ:

- schlechte Infrastruktur
- schlechtes Wirtschaftsklima
- schlechte internationale Anbindung
- problematische Arbeitsmentalität
- negatives Image

West Bengal

Der Osten Indiens wird durch den Bundesstaat West Bengal dominiert. In diesem einwohnerreichen Staat liegt die zweitgrößte indische Metropole – die ehemalige Hauptstadt des britisch-indischen Kolonialreiches Kalkutta (heute: Kolkata). Bis zur Abspaltung von Indien im Jahre 1947 gehörte auch das heutige Bangladesch zu Westbengalen. In den 1950er bis in die 1970er Jahre war Westbengalen der Schwerpunkt der industriellen Entwicklung Indiens: fast 15 % der gesamten industriellen Produktion entfielen auf diese Region.

Seit nunmehr über dreißig Jahren wird der Bundesstaat von einer kommunistischen Regierung geführt, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Wirtschaft. Der Fokus der kommunistischen Wirtschaftspolitik lag eindeutig auf der Entwicklung des ländlichen Raumes bzw. der Förderung der Landwirtschaft. Die Produktivität, oder besser gesagt die „Überlebensfähigkeit“ der bengalischen Bauern hat davon profitiert, nicht aber die Industrie, die in einem erschreckenden Maße hinter den indischen Durchschnitt zurückgefallen ist. Nur noch etwa 4 % der industriellen Produktion Indiens entfallen auf die Region. Zusätzlich dazu nahm der politische Einfluss der kommunistisch geprägten Gewerkschaften so sehr zu, dass man schon fast von einem „unternehmensfeindlichen“ Wirtschaftsklima sprechen konnte; nirgendwo in Indien wurde so häufig und so militant gestreikt wie in West Bengal.

Inzwischen gibt es erste Anzeichen für eine leichte Verbesserung der Situation. Die kommunistische Landesregierung setzt sich nun aktiver als bisher mit einem (notwendigen) Paradigmenwechsel auseinander und hat erkannt, dass eine Verbesserung des Wirtschaftsumfeldes erforderlich ist. Auch bemüht sie sich durch attraktive Anreize, in- und ausländische Investoren in den Osten Indiens zu locken. Dennoch, Euphorie wäre fehl am Platz, eindrucksvoll belegt durch die Misere um den Neubau eines Automobilwerkes, in dem der viel versprechende „Tata Nano“ gebaut werden sollte:

Tata hatte in Singur, etwa eine Autostunde von Kolkata entfernt, eine komplett neue Autofabrik errichtet, dort sollte die Produktion des „Tata Nano“ bereits im Oktober 2008 beginnen. Die erforderlichen Flächen wurden durch die Landesregierung bereitgestellt, die sie ihrerseits von den lokalen Bauern gekauft hatte. Nach der Umwandlung der Ackerflächen in ein Industriegebiet fühlten sich die Landwirte allerdings nicht mehr ausreichend für den Verkauf entschädigt und forderten deutlich mehr Geld, als vereinbart. Aus anfänglich friedlichen Forderungen und Verhandlungen wurde schnell brutale Gewalt, niemand traute sich noch auf das Werksgelände.

Obwohl das Werk in Singur fast fertig war, entschloss sich Tata notgedrungen, die Produktion zu verlagern und die 350-Millionen-Dollar-Investition in Singur komplett abzuschreiben. Ein neues Werk wird nun in Gujarat erstellt; Tata wollte das Risiko der militanten Gewerkschaften und Bauernbewegungen nicht noch einmal eingehen. Ein

Fiasko für West Bengal! Dennoch, langfristig wird sich auch West Bengal der Neuzeit nicht entziehen können, erste deutliche Anzeichen finden Sie in Kolkata.

Kolkata (Kalkutta):

Kolkata war im 18. und 19. Jahrhundert nicht nur die größte, sondern auch die wichtigste Stadt Indiens, mit ihrer Funktion als Hauptstadt der Kolonie „Britisch-Indien“ und als Sitz des Generalgouverneurs der East India Company. Mit der Verlegung der Hauptstadt nach Delhi im Jahr 1911 und auch durch den unaufhaltsamen Aufstieg Mumbais bedingt, verlor Kolkata nach und nach seine Bedeutung. Hinzu kamen nach der Teilung Indiens und Pakistans und der Abspaltung Bangladeshs Masseneinwanderungen besitzloser Flüchtlinge; die Stadt wurde infrastrukturell und vor allem sozial völlig überlastet.

Als dann noch die kommunistische Landesregierung, wenig Wert auf eine von Privatunternehmen getragene industrielle Entwicklung legend, die Regierung übernahm und zusätzlich die Stadtentwicklung vernachlässigte, nahm die Bedeutung der Stadt konstant und massiv ab – Kolkata gehörte als industrieller Standort nicht mehr „zur ersten Wahl“.

Langsam verbessert sich die Situation. Durch drastische und attraktive Förderprogramme konnte die Ansiedlung einiger bedeutender IT-Unternehmen erreicht werden, so hat sich Tata Consultancy Services in Kolkata niedergelassen. Daneben ist die Heimatverbundenheit der Bengalis so groß, dass diese trotz der bestehenden Probleme weiterhin Kolkata als Standort bevorzugen. Sicher ist auch das Vorhandensein guter Bildungseinrichtungen (Indian Institute of Management) von Bedeutung.

Trotz der viele Probleme: Kolkata ist eindeutig die Kulturhauptstadt des Subkontinentalstaates. Nirgendwo werden mehr Bücher und Zeitungen gelesen, gibt es mehr Theatergruppen und leben mehr Autoren und künstlerisch inspirierte als hier. Irgendwie scheint das den Bengalis im Blut zu liegen und die Bewohner Kolkatas sind stolz auf ihre kulturelle Empfindsamkeit.

Auf die Standortwahl eines Unternehmens mag das wenig Einfluss haben, ist aber ein positiver Gegenpol zu der politischen Willkür der durch kommunistische Interessen dominierten Verwaltungs- und Behördenstruktur.

Positiv:

- Eine industrielle Basis ist vorhanden, allerdings zum großen Teil noch auf dem technischen Stand der 1970er Jahre basierend.
- Die Kosten sind im Vergleich zu anderen relevanten Regionen niedrig.
- Kolkata hat einen attraktiven Seehafen.
- Der lokale Absatzmarkt ist nicht unbedeutend.

Negativ:

- Die insgesamt problematische Arbeitsmentalität geht mit einer niedrigen Produktivität und einer überdurchschnittlichen Streikfreudigkeit der Arbeiterschaft einher.
- Das Image der Stadt ist eher negativ, mit allen daraus resultierenden Konsequenzen.
- Die kommunistische Landesregierung zeichnet sich nur bedingt durch wirtschaftliche Kompetenz aus.
- Die Gerichtsbarkeit in Kolkata bzw. Westbengalen gilt als extrem langsam.
- Die gesamte Infrastruktur weist enorme Defizite auf.

Orissa:

Orissa gehört – traditionell – zu den ärmsten indischen Unionsstaaten: Der Bundesstaat weist seit Jahrzehnten ein ausgesprochen niedriges Wirtschaftswachstum auf; das jährliche Pro-Kopf-Einkommen liegt bei gerade einmal 250 EUR.

Obwohl es ein nicht unerhebliches Vorkommen an Bodenschätzen gibt und eine industrielle Basis an einigen wenigen Standorten existiert, spielt der industrielle Sektor nur eine sehr geringe Rolle. Ausnahme ist eigentlich nur der Westen Orissas, wo es größere Eisenerz-, Kohle- und Kalksteinvorkommen gibt.

Orissa ist ansonsten stark landwirtschaftlich geprägt, allerdings bei sehr niedrigem Modernisierungsgrad und schlechter Effizienz. Rund 90 % der Bevölkerung leben in rückständigen Dörfern und der Anteil an Ureinwohnern bzw. lokalen Stämmen ist groß (rund 25 % der Bevölkerung gelten offiziell als scheduled tribes).

Der Infrastrukturausbau des Bundesstaates ist so stark defizitär, dass große Teile des Bundesstaates bis heute nicht angemessen erschlossen und

entwickelt sind. Ähnlich negative Bedingungen sind eigentlich in allen anderen relevanten Bereichen vorherrschend. Kurz: Orissa ist arm. Interessant und erschreckend zugleich ist die Tatsache, dass gerade die Gegenden, in denen es Schwerindustrie gibt (und man daher annehmen würde, dass das Sozialniveau dort besser sei als im Rest Orissas), besonders arm sind. Hier ist nicht nur die Umwelt Opfer der Industrialisierung geworden. Auch die dortigen Stämme werden oftmals brutal umgesiedelt und oft als billigste Arbeitskraft während der Erschließung der Minen mit rückständigsten Methoden missbraucht. Orissas Bedeutung als Wirtschaftsstandort ist nicht nur heute, sondern auch in der Zukunft als sehr gering einzuschätzen.

Bihar (Patna):

Nun zum „Spitzenreiter“ leider im negativen Sinne: Bihar ist der ärmste und am schlimmsten unterentwickelte Bundesstaat Indiens. Hier gibt es tatsächlich noch extremen Hunger, Seuchen und sogar (wenn auch offiziell verboten) Leibeigene. Daneben ist Bihar in allen Bereichen extrem rückständig und weist auch langfristig kein erkennbares Entwicklungspotential auf.

Auch politisch ist Bihar zumindest „instabil“: Seit Jahren schon kommt es immer wieder zu gewalttätigen Auseinandersetzungen zwischen den Milizen rivalisierender Parteien, Privatarmeen von Großgrundbesitzern und maoistischen Rebellen. Inzwischen wird in Delhi darüber diskutiert, Bihar zukünftig zentral von Delhi aus verwalten zu lassen, da man es den Politikern Bihars nicht mehr zutraut, Stabilität zu schaffen.

Das britische Magazin „The Economist“ beschrieb Bihar vielleicht ein wenig extrem, aber nicht ganz unpassend wie folgt: „Bihar has become a byword for the worst of India, widespread and inescapable poverty, corrupt politicians, the worst feudal cruelties. Bihar – an area of total darkness“.

Die Hauptstadt des Bundesstaates ist Patna und das ist eigentlich auch alles, was Sie über diese Stadt wissen müssen.

Jharkhand (Jamshedpur, Ranchi):

Der indische Bundesstaat Jharkhand, der sich im Jahr 2000 von Bihar abtrennte, weist ähnlich schwierige Rahmenbedingungen wie Bihar auf, es gehört ebenfalls zu den sehr armen und unterentwickelten Bundesstaaten Indiens.

Allerdings gibt es einzelne Rohstoffvorkommen (z.B. Kohle, Eisenerze, Kupfer und Bauxit), aus denen sich eine industrielle Basis in den Städten

Ranchi und Jamshedpur entwickelte. Dadurch hat sich die Ausgangslage im Vergleich zu Bihar deutlich verbessert: Während das Pro-Kopf-Einkommen Bihars heute gerade einmal knapp 130 EUR beträgt, ist es mit 320 EUR in Jharkhand mehr als doppelt so hoch.

Zu verdanken hat Jharkhand diese Entwicklung vor allem einer bekannten Parsi-Familie, den „Tatas“. So war es der Unternehmer Jamshedji Tata (1839-1904), der nicht nur das bekannte Taj Mahal Hotel in Mumbai gründete und die Tata Steel Gruppe schuf, sondern auch die Stadt Jamshedpur plante, die dann später nach seinem Vornamen benannt wurde. Die Geschichte ist schnell erzählt: Auf der Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten für die Tatas kam Jamshedji die Idee, das erste Stahlwerk Indiens zu bauen. Er reiste nach Pittsburgh und bat den Geologen Charles Page Perin um Mithilfe nach der Suche des richtigen Standortes. Auf der Suche nach Eisen, Kohle, Kalkstein und Wasser kam man dabei per Zufall auf das Dorf Sakchi und entschied sich, das Stahlwerk dort zu bauen. Heute ist aus Jamshedpur einer der wichtigsten Standorte des Tata-Konzernes geworden. Zu den Produkten, die aus Jamshedpur stammen, gehören u.a. Lokomotiveile, Lastkraftwagen, Landmaschinentechnik, Kräne, Dieselmotoren, Kraftwerkszubehör und Bagger.

Die beachtliche Entwicklung von Jamshedpur darf allerdings nicht darüber hinweg täuschen, dass es sich hier letztendlich „nur“ um die Stahlindustrie und nur um ein Unternehmen, den Tata-Konzern, handelt. Ansonsten dürfte Jharkhand als Wirtschaftsstandort wenig Bedeutung erlangen.

Nord-Osten

Der Nord-Osten ist eine der heterogensten Regionen Indiens, dabei aber sowohl demographisch, als auch wirtschaftlich, politisch und infrastrukturell stark isoliert. Daher ist der Nord-Osten für Indiens Wirtschaft weitgehend unbedeutend. Einzige Ausnahme ist Assam, hier ist insbesondere die Teeproduktion zu nennen. Es gibt eine bescheidene Erdölförderung und einige noch sehr beschränkte industrielle Aktivitäten. Für ausländische Investoren kommt eine Ansiedlung in dieser Region zum heutigen Zeitpunkt kaum in Frage, u.a. auch weil regionale Konflikte der sehr heterogenen Bevölkerungsgruppen immer wieder auch zu gewaltsamen Übergriffen und Anschlägen führen.

2.5 Zentralindien

Südlich und östlich von Delhi beginnt das so genannte Hindi-Herzland, die Kernregion der hinduistischen Kultur. Das Hindi-Herzland zieht sich in östlicher Richtung entlang des Ganges, bis es auf den Osten Indiens (Westbengalen) trifft. Eindeutiger Mittelpunkt ist der Bundesstaat Uttar Pradesh. Zu Zentralindien zählen noch die Bundesstaaten Madhya Pradesh, Chhattisgarh und Rajasthan.



Quelle: Wamser 2010

Ebenso wie der Osten Indiens zeichnet sich auch das Hindi-Herzland durch einen geringen Industrialisierungsgrad und ein unterdurchschnittliches Wirtschaftswachstum aus. Dabei ist der Grad der „Rückständigkeit“ des Hindi-Herzlandes noch stärker ausgeprägt als in Ostindien.

Positiv:

- wenn überhaupt: niedrige Kosten

Negativ:

- niedrigste Entwicklungsstufe im gesamten Land
- schwache und veraltete industrielle Basis
- problematisches Wirtschaftsumfeld in praktisch allen Bereichen

Uttar Pradesh (u.a. Lucknow, Kanpur):

Uttar Pradesh ist nicht nur der einwohnerreichste Staat Indiens, sondern auch derjenige mit der höchsten Bevölkerungsdichte. Hier leben fast 200 Mio. Menschen verteilt auf über 112.000 Städte und Dörfer, die sich entlang der fruchtbaren Gangesebene und den Himalajaausläufern ziehen. Aufgrund dieses hohen Human- und Naturpotentials galt Uttar Pradesh einst als zukunftsträchtigster Bundesstaat Indiens.

Die Wirklichkeit heute: Uttar Pradesh hinkt in seiner wirtschaftlichen Entwicklung in praktisch allen Bereichen dem gesamtindischen Durchschnitt hinterher und muss mit einer erschreckenden Armut seiner Bevölkerung kämpfen (ca. 80 Millionen Menschen gelten hier selbst für indische Verhältnisse als „arm“). Ein städtisches System ist bislang nur schwach ausgebildet, wobei die Städte in ihrem Erscheinungsbild „typisch“ indisch sind: Hoffnungslos überfüllte und extrem heruntergekommene Altstädte prägen ebenso dieses Bild, wie sich auch der Entwicklungsstand der Industrie seit der Zeit der Briten praktisch nicht verändert hat. Zudem gilt die Arbeitsmentalität als problematisch. Ein niederländischer Manager in einem Interview: „Wir haben je ein Werk im Punjab und in Lucknow. Die Produktivitätsunterschiede zwischen beiden Standorten sind trotz identischer Ausgangslage enorm. Unsere Mitarbeiter in Uttar Pradesh sind um bis zu 50 % weniger produktiv, als ihre Kollegen im Punjab“.

Von einiger wirtschaftlicher Bedeutung sind eigentlich nur die beiden Städte Lucknow und Kanpur. Die Bedeutung anderer Standorte bleibt bestenfalls auf die lokale Wirtschaft beschränkt. Insgesamt fällt die Bewertung von Uttar Pradesh als Investitionsstandort eindeutig negativ aus:

- Die Infrastrukturausstattung ist absolut unzureichend.
- Die Wirtschaftsgesinnung der Bevölkerung ist unbefriedigend, einhergehend mit einem schlechten Ausbildungsstand, einer problematischen Arbeitsmoral und einer niedrigen Produktivität.
- Der regionale Absatzmarkt beschränkt sich auf Niedrigpreis-Produkte geringer Qualität.

Es ist nicht damit zu rechnen, dass Uttar Pradesh sich in absehbarer Zeit zu einer für industrielle Aktivitäten attraktiven Region entwickeln wird. Ausdrücklich ausgenommen von dieser bedrückenden Situation ist nur der im Umfeld von Delhi gelegene Teil von Uttar Pradesh (Noida, Ghaziabad etc.).

Chhattisgarh (Bhilai, Durg, Bilaspur):

Für Chhattisgarh gilt das Gleiche wie für Uttaranchal: Es wurde erst im November 2000 aus dem bestehenden Bundesstaat Madhya Pradesh

herausgetrennt und hat keine wirkliche wirtschaftliche Bedeutung, auch wenn es entlang der Bahnlinie Nagpur-Kolkata einige industrielle Standorte (Durg, Bhilai, Bilaspur) gibt.

Madhya Pradesh (Indore, Bhopal):

Der Bundesstaat Madhya Pradesh war bis zur Abtrennung Chhattisgarhs mit mehr als 440.000 km² der flächenmäßig größte indische Bundesstaat. Er gehört zu den ärmsten Regionen Indiens mit einer niedrigen Wirtschaftskraft, einer defizitären Infrastrukturausstattung und einer Unterversorgung mit Lebensmitteln (die WHO schätzt die Kalorienversorgung der Bevölkerung in Madhya Pradesh vergleichbar mit der in Äthiopien und dem Tschad ein).

Eine industrielle Basis ist nur in wenigen urbanen Räumen vorhanden, insbesondere in den beiden Städten Indore und Bhopal, die einzigen „Inseln“ in dem ansonsten völlig verarmten Bundesstaat.

Doch auch deren Bedeutung ist regional beschränkt, beide Städte sind ohne wirkliche Anbindung an andere Wirtschaftsräume, die Produktivität der dortigen Bevölkerung ist deutlich schlechter als in den wirtschaftlichen Kernregionen und die infrastrukturelle Ausstattung ist auf einem katastrophalen Niveau. Eine deutsche Kollegin, die sowohl in Indore als auch in Delhi beruflich tätig war, beschrieb: „In Indore lag das Arbeitstempo bei ungefähr 10 % dessen, was in Delhi möglich und üblich ist. Von acht Arbeitsstunden wurde sechs Stunden Tee getrunken und jeden Tag fiel der Strom für fünf Stunden aus. Die Überlandstraßen sind so schlecht, dass ein Transport von Waren von und in andere Landesteile kaum möglich ist.“

Daher ist es schon überraschend, dass sich in den letzten Jahren einige Unternehmen wie Eicher Motors, Nicholas Piramal, Bridgestone und sogar ein Joint Venture von Force Motors und MAN mit kleineren Produktionseinheiten in dem Industriegebiet „Pithampur“ niedergelassen haben. Aber nicht jede Unternehmensentscheidung muss ja die richtige sein...

Bhopal erlangte übrigens international eine negative Berühmtheit, als es hier im Jahr 1984 zu einer verheerenden Giftgaskatastrophe kam, die durch die Explosion eines Tanks des amerikanischen Chemiekonzerns Union Carbide hervorgerufen wurde. Über 40 Tonnen der giftigen Chemikalie Methylisocyanat wurden in die Atmosphäre freigesetzt und töteten zwischen 3.000 und 10.000 Menschen (je nach Schätzung). Durch

die langfristigen Folgen dieses Unfalls ist die Anzahl der Todesopfer inzwischen weiter angestiegen – genaue Zahlen liegen nicht vor, Schätzungen bewegen sich zwischen 10.000 und 20.000 Opfern.

Unseres Erachtens ist die Attraktivität des Bundesstaates und auch der Städte Indore und Bhopal sehr niedrig. Es gibt ausreichend Standorte in Indien, an denen man bei gleichen Kosten deutlich bessere Bedingungen vorfindet.

Rajasthan (Jaipur, Jodhpur, Udaipur, Ajmer):

Wer an Indien denkt und dabei Maharadschas, buntbemalte Elefanten, tanzende Turbanträger und prächtige Paläste meint, der spricht eigentlich von Rajasthan. Keine Frage: Der „Wüstenstaat“ Rajasthan ist neben Goa und Kerala die dritte bedeutsame touristische Region Indiens. Der Staat verfügt über eine Vielzahl touristischer Attraktionen, die von dem inzwischen leider völlig von Touristen überlaufenen kleinen Wüstenstädtchen Jaisalmer, über den „Palast der Winde“ in Jaipur bis hin zur „blauen Stadt“ Jodhpur reichen. Die touristische Szenerie ist angemessen erschlossen, es gibt Hotels aller Qualitätsstufen. Die Bedeutung als touristisches Zentrum wird auch durch die Präsenz internationaler Reiseveranstalter unterstrichen.

Im Hinblick auf das produzierende Gewerbe ist eine kleine Basis im Nordosten Rajasthans vorhanden; kleine Teile des Nordostens gehören zur „boomenden“ Region um Delhi. Wenn es um Produkte aus Rajasthan geht, sind weniger industriell gefertigte Güter gemeint, sondern eher handwerkliche Erzeugnisse. Hier gibt es eine aufstrebende Kleinindustrie, die insbesondere im Bereich Silber- und Goldschmuck sowie Edel- und Halbedelsteine tätig ist. Fragen Sie doch nächsten Winter auf Ihrem lokalen Weihnachtsmarkt am obligatorischen „Indien-Stand“ einmal nach, woher die dort angebotenen Schmuckstücke kommen...

Die Vor- und Nachteile im Überblick:

Positiv:

- signifikantes touristisches Potential, insbesondere in Jaipur, Udaipur, Jodhpur und Jaisalmer
- handwerkliches Potential insbesondere in der Schmuckindustrie

Negativ:

- allgemeine Rückständigkeit des Bundesstaates
- deutliche infrastrukturelle Defizite
- Armut breiter Teile der Bevölkerung

2.6 Die Inselstaaten

Indien beheimatet zwei Inselgruppen, die als „Union Territories“ von der Zentralregierung in Delhi verwaltet werden. Es sind die „Andaman & Nicobar Islands“ sowie die „Lakshadweep“-Archipele. In beiden Inselstaaten ist keinerlei industrielle Struktur vorhanden – als Standort für produzierende Unternehmen sind sie absolut uninteressant.

3. Ihr Geschäft in Indien

Indien ist Ihnen nun vertraut oder zumindest kein Fremdwort mehr und Sie haben beschlossen, sich mit der Möglichkeit eines geschäftlichen Engagements in diesem Land auseinanderzusetzen. Sicher eine Herausforderung, denn das Vorhaben ist schon recht anspruchsvoll. Auf der anderen Seite, genau wie Sie an China nicht vorbeigekommen sind, können Sie auch Indien nicht einfach „links liegen“ lassen, zumindest nicht auf Dauer. Die Frage ist also nicht, „ob“ Sie nach Indien gehen, sondern „wann“ Sie es machen.

Wir möchten Ihnen anbieten, Sie auf wichtigen Stationen Ihres Weges nach Indien zu begleiten, Ihnen den einen oder anderen Hinweis zu geben, und – wenn eine bestimmte Konstellation „brenzlich“ werden könnte – Ihnen besondere Vorsicht anzuraten.

Dabei wollen wir uns bewusst auf solche Themen beschränken, die aus unserer Sicht für die Gestaltung Ihres indischen Unternehmens wichtig sind, also Grundsatzentscheidungen, die durch Sie im „Stammhaus“ getroffen werden müssen. Keinesfalls wollen wir Ihnen Informationen vermitteln, die Sie unseres Erachtens selber niemals benötigen werden, ganz einfach deshalb nicht, weil hier Aufgaben angesprochen werden, die in die Zuständigkeit Ihrer zukünftigen indischen Geschäftsführung fallen. Deshalb verzichten wir auch darauf, Ihnen zum Beispiel langatmig die indische Arbeitsgesetzgebung oder die Vorschriften zur Abführung von indischen Umsatzsteuern zu erläutern – sicher ein wichtiges Thema, aber nicht für Sie, sondern für den Leiter Ihres indischen Unternehmens.

Beginnen möchten wir daher mit einer ganz wichtigen Frage: Warum wollen Sie sich überhaupt in Indien engagieren? Sicherlich nicht aus Abenteuerlust oder weil Ihre Wettbewerber es vorgemacht haben. Sind es die niedrigen Lohnkosten, die Sie reizen? Ist es das Marktpotential oder die geografische Lage und der dadurch möglicherweise einfachere Zugang zu den Ländern Ostasiens? Oder sind Sie einfach nur auf einer Messe von einem Inder angesprochen worden, der dringend Geschäfte mit Ihnen machen möchte und Ihnen ein so attraktives Konzept vorgestellt hat, dass Sie diese „einmalige“ Chance unbedingt wahrnehmen müssen?

Egal welcher oder welche Gründe maßgeblich sind, solange Ihre Annahmen denn ausreichend gesichert sind! Aber, wie die Praxis zeigt, genau

das trifft nicht immer zu. Entscheidungen basieren häufig auf Fehlinterpretationen und Missverständnissen, vollmundigen Versprechungen, falscher Einschätzung des Marktes und – sehr häufig: Unterschätzung des finanziellen Obligos.

Nehmen wir ein Beispiel: die niedrigen Lohn- und Gehaltskosten. Natürlich stimmt es, dass Sie einen Ingenieur zur Hälfte oder noch weniger eines deutschen Gehaltes einstellen können und natürlich kosten Produktionsmitarbeiter nur einen Bruchteil hiesiger Löhne. Sie wissen zwar, dass Sie Abstriche bei der Qualität der Arbeit und insgesamt der Produktivität hinnehmen müssen, aber insgesamt ist der Faktor „Arbeit“ billiger als in Deutschland.

Aber haben Sie auch berücksichtigt, dass auch in Indien der Trend ganz eindeutig in Richtung Automatisierung geht und Lohnkostenvorteile sehr schnell „theoretisch“ werden? Rohstoffe kosten im Prinzip überall auf der Welt dasselbe und dem vollautomatisierten Produktionsroboter ist es doch völlig egal, ob er in Deutschland oder in Indien steht.

Oder nehmen wir den „riesigen“ indischen Absatzmarkt. Aus unserer Sicht ist es verantwortungslos, wenn aus angeblich berufenem Munde von 200, 300 oder sogar 400 Millionen kaufkräftigen Konsumenten gesprochen wird, wenn es de facto nur ein Bruchteil dieser Zahlen ist.

Schauen wir uns doch einmal die Punkte „Kosten“ und „Größe des Marktes“ etwas genauer an – was ist Mythos und was ist Realität?

3.1 Wie groß ist der indische Markt eigentlich?

...fragt Ihre Geschäftsleitung und Sie überlegen. Aber dazu gibt es doch jede Menge Informationen, fällt Ihnen ein, und Sie greifen in den Stapel „Wirtschaftsberichte / Marktstudien Indien“. Schnell finden Sie auch die Antwort, hier steht es doch: 300 Millionen kaufkräftige Konsumenten, nein warten Sie, sogar 400 Millionen, also etwa so groß wie Westeuropa!

Diese Geschichte ist natürlich fiktiv, nicht aber die zitierten Behauptungen zur Größe des indischen Verbrauchermarktes. So gibt es tatsächlich Studien aus durchaus namhaften Quellen, in denen von einer „kaufkräftigen Mittelschicht“ in genannter Größenordnung gesprochen wird, und der Begriff „kaufkräftig“ wird eins zu eins gleichgesetzt mit Kaufkraft auf europäischem Niveau. Diese gute Nachricht wird natürlich von Wirtschaftsverbänden und anderen Institutionen sehr gerne übernommen, einer schreibt vom anderen ab, und letztlich glaubt es dann jeder: „Der indische Markt ist unendlich groß“!

Die Realität ist ganz anders, und das wird sehr schnell deutlich, wenn man sich mit der Frage auseinandersetzt: „Was bedeutet eigentlich „kaufkräftig“ im indischen Kontext?“ Um diese Frage beantworten zu können, müssen Sie natürlich etwas über indische Einkommensverhältnisse wissen, aber eigentlich reicht die folgende Information: Weniger als 2 % der Bevölkerung verfügen über ein Monatseinkommen von mehr als 1.000 Euro!

BEZEICHNUNG	MONATSEINKOMMEN	% DER BEVÖLKERUNG
Oberschicht	> 1.000 Euro	< 2 %
Obere Mittelschicht	600 bis 1.000 Euro	2 %
Mittlere Mittelschicht	200 bis 600 Euro	6 %
Untere Mittelschicht	100 bis 200 Euro	20 %
Unterschicht	< 100 Euro	70 %

Quelle: Wamser 2010

Und jetzt sehen Sie die angeblichen „hunderte Millionen kaufkräftiger Konsumenten“ plötzlich in einem ganz anderen Licht. Diese Zahlen sind reine Utopie; zwar steigt ihre Anzahl stetig und rapide, aber bis sich eine mit gesamt Westeuropa vergleichbare Konsumentenschicht ergibt, wird

ganz sicher noch viel Zeit vergehen. Soviel zum privaten Konsum. Aber sind diese Daten auch auf das „Business-to-Business“-Geschäft, also auf Produkte wie Maschinen, Anlagen, Komponenten und andere Wirtschaftsgüter zu übertragen? Ja, denn auch die Anzahl potentieller Kunden für europäische Technologie ist in vielen Branchen längst nicht so groß, wie vielfach dargestellt.

Natürlich stimmt es, dass es in Indien für viele Produkte hunderte oder sogar tausende Hersteller – und damit potentielle Kunden für Ihre Technologie gibt. Wenn Sie dann aber genauer hinschauen, stellen Sie fest, dass jeweils nur ein sehr kleiner Teil für Sie bzw. Ihre Produkte überhaupt infrage kommt; der größte Teil sind Klein- oder Kleinstbetriebe, technisch veraltet, finanziell schwach oder aus vielen anderen Gründen nicht attraktiv.

Das ist die schlechte Nachricht, es gibt aber auch einen ausgesprochen positiven Aspekt: So können Sie sich nämlich auf die wirklich interessanten Kunden beschränken und Ihren vertrieblichen und sonstigen Aufwand entsprechend anpassen. Wenn Sie nicht zufälligerweise im absoluten „Billig-Massenmarkt“ unterwegs sind, können Sie erfahrungsgemäß getrost auf 90 bis 95 % des Gesamtmarktes verzichten und sich auf die 5 bis 10 % „besten“, d.h. größten oder attraktivsten Kunden konzentrieren.

3.2 Das „Billigland“ Indien?

Stimmt es wirklich, dass Indien im Vergleich zu Deutschland so billig ist? Immerhin behaupten das zahlreiche Experten und nennen sogar konkrete Zahlen – Kostenvorteile von bis zu 70 % sollen erreichbar sein.

Ja, es stimmt – Indien ist tatsächlich extrem billig!

Allerdings müssen Sie dann in Kauf nehmen, dass Sie für „billig“ auch nur „billige Qualität“ bekommen. Und wenn Sie mit „billiger Qualität“ nicht klarkommen, kann Indien ganz schnell richtig teuer werden.

Zum Beispiel dann, wenn Sie nicht in die „Pampa“ gehen wollen, sondern einen Standort wählen, der zumindest noch ansatzweise verkehrsmäßig günstig zu erreichen ist. Oder auch, wenn Sie nicht mit ungelernten Hilfsarbeitern zurechtkommen, sondern qualifizierte Mitarbeiter benötigen. Und wenn Sie dann noch wirklich kompetente und zuverlässige Rechtsanwälte, Steuerberater oder Architekten etc. benötigen, werden Sie feststellen, dass diese in ihren Stundensatzforderungen oftmals den deutschen Kollegen in nichts nachstehen – insbesondere nachdem der übliche „Ausländer-Malus“ hinzu addiert wurde.

Daher gestatten Sie uns einen kleinen Tipp – noch bevor wir überhaupt mit Ihnen über die Frage sprechen, „wie“ Sie sich am besten in Indien aufstellen: Tun Sie es niemals allein der erwarteten Kostenvorteile wegen – wenn Sie nach Indien gehen wollen, dann sollten Sie ein tolles Produkt oder Projekt haben! Ihre Entscheidung sollte keinesfalls rein preisgetrieben sein. Glauben Sie uns: In der Praxis wird es ohnehin meistens teurer als erwartet und wenn Sie dann auch noch die vielfältigen Opportunitätskosten und ggfs. Nachbesserungsarbeiten, weil die indische Qualität nicht stimmt, berücksichtigen, wird ein Engagement in Indien manchmal sogar teurer als ein vergleichbares Projekt bei Ihnen zu Hause.

3.3 Die Möglichkeiten der Markterschließung

Wie geht eigentlich „Markterschließung“ in Indien? Gibt es einen „indischen“ Königsweg? Macht man das tatsächlich so ganz anders als in Deutschland oder sonst wo in der Welt? Ist man ohne einen indischen Partner und seine, wie er immer wieder betont, so hervorragenden Kontakte zu Behörden, zur Politik und seine Kenntnis der „Szene“ wirklich hilflos? Oder funktioniert Indien im Prinzip wie der Rest der Welt auch? Mit diesen und anderen praxisbezogenen Fragen wollen wir uns im Folgenden auseinandersetzen.

Aber schauen wir uns doch dazu erst einmal an, was man als ausländisches Unternehmen in Indien machen darf und was nicht. Machen wir es kurz: „Alles was man auch sonst so auf der Welt machen kann, ist im Prinzip auch in Indien möglich“.

Sie können aus Deutschland nach Indien exportieren oder dort einen Handelsvertreter beauftragen. Sie können eine Vertriebsgesellschaft gründen oder auch eine Produktionsniederlassung. Sie können sich an einem Unternehmen beteiligen oder es auch in Gänze übernehmen. Auch die Entscheidung, ob Sie sich alleine „trauen“ oder doch lieber mit einem indischen Partner in einem Joint Venture zusammenarbeiten wollen, liegt ganz bei Ihnen.

Was Sie nicht machen dürfen oder vielleicht besser gesagt „noch nicht“, ist eine Betätigung in einigen wenigen Industriezweigen, die durch internationalen Wettbewerb massiv in ihrer Existenz gefährdet würden. Hier ist es das Ziel der Regierung, größere soziale Verwerfungen zu vermeiden oder wenigstens abzumildern. Das Beispiel des indischen Einzelhandels hatten wir ja bereits erwähnt. Ebenfalls für ausländische Unternehmen verschlossen, sind bestimmte Aktivitäten, die von der Regierung als „hoheitliche“ Aufgaben angesehen werden. Aber auch diese Liste wird zunehmend kürzer!

Ein Engagement in Indien kann daher – exakt wie überall sonst auf der Welt – unter folgenden Szenarien erfolgen:

- Direkte Exporte
- (Handels)vertretung
- Lizenzvergabe
- Franchising
- Project / Liaison Office

- Niederlassung (Branch Office)
- Joint Venture / Beteiligungen
- Tochtergesellschaft (100 %)

Einige ergänzende Anmerkungen zu den einzelnen Möglichkeiten:

Direkte Exporte

Diese Form der Unternehmenstätigkeit, also der unmittelbare Verkauf einer Ware durch Ihr deutsches Stammhaus an einen indischen Kunden, ist durch die Liberalisierungsmaßnahmen der letzten Jahre deutlich vereinfacht worden und de facto gibt es keine Beschränkungen mehr.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt natürlich darin, dass außer den projektbezogenen Kosten keinerlei Aufwand anfällt, der Nachteil ist offensichtlich: Keine bzw. nur sehr geringe Nachhaltigkeit und – das passiert durchaus häufig – Streitereien mit dem Kunden bezüglich der Qualität oder der Leistung der gelieferten Waren und daraus resultierende, teilweise erhebliche Zusatzkosten.

So haben wir es mehrfach erlebt, dass deutsche Unternehmen nach Indien verkaufen, ohne sich auch nur die geringsten Gedanken darüber zu machen, was mit der Ware geschieht. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein deutscher Prozesstechnologieanbieter verkauft anlässlich einer Fachmesse eine technologisch komplexe Maschine an ein indisches Unternehmen. Alles klappt hervorragend, die Zahlungsabwicklung funktionierte reibungslos und auch der Transport, die Verzollung sowie die Inbetriebnahme waren unkompliziert zu organisieren. So weit so gut, wenn nicht die Maschine bereits nach zwei Wochen stillgestanden hätte. Mit hohem Kostenaufwand flog dann ein Servicetechniker nach Indien um festzustellen, dass die Maschine falsch bedient und absolut unfachmännisch gewartet worden war. Reparatur erfolgte, aber nach zwei Wochen erneut Stillstand. Dieses Spiel hat sich noch mehrfach wiederholt und es gibt inzwischen bezüglich der eingegangenen Garantieverpflichtungen ein juristisches Nachspiel – teuer und langwierig!

Übrigens: Der deutsche Lieferant hätte durchaus im Vorfeld erkennen können, dass der indische Kunde mit der gelieferten Maschine hoffnungslos überfordert sein würde – das hat aber erst der Servicetechniker bei seinen Besuchen vor Ort festgestellt.

(Handels)vertretung

Hier bedient sich der deutsche Lieferant eines indischen Handels- oder Vertriebsunternehmens, das seine Ware entweder für eigene Rechnung ein- und verkauft, oder aber – im Fall von Direktgeschäften – für vermittelte Geschäfte eine Provision erhält. Dieses Szenario ist auch heute noch die häufigste Form des Markteintritts deutscher Unternehmen.

Den Vorteilen dieser mit einem relativ geringen Aufwand verbundnen Form des Markteintritts stehen gegebenenfalls in der Praxis deutliche Nachteile gegenüber – in letzter Konsequenz die nicht vorhandene Möglichkeit, Abläufe, Prioritäten oder das Erreichen strategischer Ziele selber bestimmen bzw. beeinflussen zu können. Unbefriedigend können darüber hinaus Aspekte sein wie nicht verfügbare Kunden- und Marktinformationen etc. Der deutsche Lieferant bleibt im Prinzip „außen vor“, d.h. die eigentlich gewünschte Beziehung zum Markt kommt nicht zustande, ist aber in jedem Fall von der Kooperationsbereitschaft des indischen Vertreters abhängig. Und falls dann irgendwann nach einigen Jahren die Zusammenarbeit mit dem indischen Vertreter nicht mehr so recht klappt und man eigene Wege gehen will, stellt man fest, dass man Indien eigentlich doch nicht wirklich kennt und hilflos aufgeschmissen ist. Oftmals muss man dann wieder bei „Null“ selber anfangen.

Doch in der Praxis beginnen die Probleme meistens viel früher: Häufig ist es die Auswahl eines letztendlich ungeeigneten Vertreters, z.B. weil er gar nicht die erforderliche Kompetenz und auch nicht den wirklichen Zugang zur Industrie bzw. den relevanten Entscheidern hat. Bei Ihren Produkten handelt es sich ja wahrscheinlich um modernste Technologie und Produkte des Premium-Segmentes. So kann ein indischer Handelsvertreter durchaus z.B. einfache Drehbänke vertreiben, das heißt aber noch lange nicht, dass er dasselbe auch für modernste kundenspezifische Zerspanungsmaschinen tun kann. Im Premiumsegment gelten eben andere Regeln und Anforderungen. Und so verfliegt dann auch häufig sehr schnell Ihre und die anfängliche Euphorie des Handelsvertreters, wenn er in der Praxis dann feststellen muss, dass es doch nicht so einfach ist, die hochmodernen, aber auch entsprechend teuren deutschen Hochleistungsprodukte an den Mann zu bringen. Das Risiko, dass sich der Vertreter dann schnell wieder „einfacheren“ Produktgruppen zuwendet, ist daher auch sehr groß und den Aufwand, den Sie für Reisen, Schulungen und Verkaufsförderung etc. betrieben haben, können Sie natürlich vergessen.

Ein anderes Problem, das wir ebenfalls häufig in der Praxis beobachten, ist das des „satten Vertreters“. Gemeint ist die Situation, in der ein Handelsvertreter nach einigen Jahren einen Geschäftsumfang erreicht hat, der ihm vollkommen ausreicht. Die Vertriebsanstrengungen lassen dann spürbar nach und Ihr Geschäft stagniert. Meist kommt dann noch hinzu, dass auch der Informationsfluss zur aktuellen und erwarteten Markt- und Wettbewerbssituation mehr oder weniger versiegt und irgendwann stellen Sie fest, dass Sie bzw. Ihr Geschäft von der Realität überholt worden sind. Appelle an den Vertreter, die Aktivitäten zu erhöhen, verlaufen zumeist im Sande, aber aus dem Vertretungsvertrag kommen Sie auch nicht so einfach raus – manchmal müssen Sie dafür richtig zahlen. Eine Empfehlung: Überprüfen Sie regelmäßig die Entwicklung Ihres Geschäftes in Indien und wenn Sie zu der Meinung kommen, dass eigentlich „mehr drin sein müsste“, sollten Sie keine Kompromisse eingehen, sondern einen echten Neuanfang, vielleicht sogar im Rahmen einer eigenen Gesellschaft erwägen.

Auf eine typische Unart indischer Handelsvertreter möchten wir noch zu sprechen kommen: Das sogenannte „Brand Hopping“, d.h. das Verwenden Ihrer Marke, um an weitere Marken heranzukommen. Leider ist es doch eher die Ausnahme, denn die Regel, dass ein indischer Handelsvertreter wirklich langfristig plant und denkt. Zumeist ist man eher an den kurzfristigen Erfolgen orientiert und daher auch schnell bereit, sich Ihrem Konkurrenten zuzuwenden, wenn denn dort die Marge eben ein bisschen besser als bei Ihnen ist. Einige „besonders schwarze Schafe“ bemühen sich sogar intensiv um Sie, alleine um Ihre Marke und Ihre Reputation dazu zu verwenden, um an weitere attraktive Prinzipale herantreten zu können.

Zu guter Letzt sollten Sie noch wissen, dass in Indien Handelsvertreter nicht immer das beste Ansehen haben. Handelsvertreter werden von den Endkunden häufig als „Parasiten“ gesehen, die nicht wirklich etwas leisten, dafür aber das Produkt direkt teurer machen. Daher versuchen Endkunden nicht selten, den Handelsvertreter zu umgehen, ganz einfach um den Einkaufspreis um die Handelsprovision runter zu drücken. Man kann das auch positiv ausdrücken: Wenn Sie denken, dass Sie ohne einen Handelsvertreter keine Kunden in Indien ansprechen, irren Sie sich. Eine direkte Ansprache durch das deutsche Unternehmen ist oft viel wirksamer als die Ansprache durch einen Handelsvertreter. Nicht, dass Sie nun einen falschen Eindruck bekommen; wir haben absolut nichts gegen Handelsvertreter, dafür gibt es ganz einfach auch zu viele positive Beispiele einer

wirklich erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen einem deutschen Produzenten und einem indischen Handelsvertreter.

Leider ist es aber in der Praxis nicht einfach, den wirklich „guten“ Handelsvertreter zu finden. Sie werden zwar auf jeder Messe von dutzenden Indern angesprochen und weitere Adressen finden Sie in den Datenbanken der Kammern und Verbände, verlässliche Aussagen über die Qualität der jeweiligen Interessenten erhalten Sie damit natürlich nicht. Hier hilft nur eine wirklich fundierte Recherche, die vom Umfeld des jeweiligen Industriesektors, über das in Frage kommende Unternehmen bis hin zu Empfehlungen und Beurteilungen durch wichtige Endabnehmer reichen sollte. Als durchaus hilfreich hat sich auch die Forderung erwiesen, vor Abschluss eines Vertretungsvertrages einen detaillierten Marktbericht sowie einen Aktionsplan einzufordern – hier trennt sich dann sehr schnell die Spreu vom Weizen!

Lassen Sie uns hier Klartext sprechen: Es ist für uns immer wieder überraschend, eigentlich sogar erschreckend zu sehen, wie leichtfertig viele deutsche Unternehmer, die sich normalerweise kein X für ein U vormachen lassen, in Indien einfach mit „irgendeinem“ Handelsvertreter eine Zusammenarbeit beginnen, ohne diesen vorher ausreichend sorgfältig bewertet zu haben. Und wenn es dann schief geht, dann waren es wieder mal diese „schlitzohrigen Inder“. Dass man selber einen gehörigen Teil Schuld hat und sich zumindest fahrlässig verhalten hat, fällt dabei natürlich unter den Tisch.

Lizenzvergabe

Hier erhält ein indischer Lizenznehmer von einem deutschen Lizenzgeber gegen Zahlung einer Gebühr den Zugang zu Technologien und Know-how. Gegenstand eines Lizenzvertrages können Patente, Verfahren, Muster, Warenzeichen usw. sein.

Ein wirklicher Markteintritt wird durch eine Lizenzvergabe natürlich nicht erreicht, so dass der Vorteil dieser Vorgehensweise eigentlich nur in den Lizenzgebühren besteht. Demgegenüber können ausgeprägte Risiken bestehen, die im weitesten Sinne aus einem „Missbrauch“ des lizenzierten Objektes resultieren. Und dieses Risiko ist leider in Indien nicht zu vernachlässigen, es gibt genügend Fälle, in denen aus einem Lizenznehmer ein durchaus ernstzunehmender Wettbewerber entstanden ist. Inder können extrem schnell lernen und sind ungemein kreativ, wenn es darum geht,

eine eigentlich geschützte Technologie oder Produkt durch entsprechende Modifikationen zu umgehen. Die Praxis zeigt leider, dass dieses Risiko von deutschen Mittelständlern oft unterschätzt wird. Aussagen wie „Da gibt es keine Gefahr, denn wenn die Lizenzvereinbarung ausläuft, wird der nie in der Lage sein, ohne unsere Technologie zu produzieren“ haben wir sehr häufig gehört. Leider gab es da bei manchem eine böse Überraschung, denn als man letztendlich selber in Indien tätig werden wollte, stellte man fest, dass der ehemalige Lizenznehmer sehr wohl in der Lage war Produkte in vergleichbarer Qualität, aber zu „indischen Preisen“ anzubieten. Ein eigener Marktzugang war damit praktisch chancenlos.

Wohlgemerkt, es geht hier ausdrücklich nicht um illegales Kopieren, sondern ganz einfach darum, dass Sie mit entsprechenden Lizenzen eben auch potentielle Wettbewerber klug machen und diesen gegebenenfalls sogar helfen, in kurzer Zeit einen technologischen Quantensprung vollziehen zu können.

So gab es in der Vergangenheit tatsächlich indische „Lizenzspezialisten“, zumeist größere, technologieorientierte Unternehmen, die möglichst viele Lizenzverträge mit europäischen Technologieanbietern abschlossen. Man hatte sich dann auch akribisch an den jeweiligen Lizenzvertrag gehalten, aber zum zeitlichen Ende der Vereinbarung auf eine Verlängerung verzichtet. Das mag den europäischen Partner zwar verwundert haben, aber aus indischer Sicht wurde das Ziel „Technologie lernen“ erreicht. Noch in der jüngeren Vergangenheit haben dutzende, zumeist kleinere deutsche Technologieunternehmen Lizenzverträge mit großen indischen Konzernen gehabt, ohne je einen Nutzen daraus gezogen zu haben. Auch hier ist man dann wieder schnell geneigt, von den „schlitzohrigen Indern“ zu sprechen...

Franchising

Diese Form des Markteintrittes hat in Indien in den letzten Jahren einen ungeahnten Boom erfahren – fast alle international tätigen Unternehmen, die mit Franchisemodellen arbeiten, finden Sie mittlerweile auch in Indien. Daneben ist Franchising auch ein beliebter Versuch für kleinere (deutsche) Unternehmen, ihre Idee in Indien umzusetzen, einfach weil sie das entsprechende Kapital für ein eigenes Engagement nicht aufbringen können. Darunter war eine Reihe durchaus interessanter Konzepte, die aber bisher alle daran scheiterten, dass diejenigen Inder, die über das nöti-

ge Kapital verfügen, sich nicht auf das Abenteuer einer „No name“ Marke einlassen wollten, schon gar nicht wenn es genügend Marken mit einem etablierten „Goodwill“ gibt.

Liaison Office

Ein Liaison Office ist die „kleinste“ Stufe des eigenen Marktauftrittes in Indien. Sie wird gerne u.a. deswegen gewählt, weil sie mit deutlich geringeren Verbindlichkeiten als die einer „Private Limited Company“ (vergleichbar mit einer GmbH) einhergeht. Für Unternehmen, die Indien erst einmal für einige Zeit „austesten“ wollen, kann ein Liaison Office deswegen eine interessante Alternative sein.

Ein Liaison Office eignet sich aber nur für die Informationsbeschaffung und -vermittlung sowie für Beratungs-, Betreuungs- und Koordinierungsaufgaben. Die eigentlichen geschäftlichen Aktivitäten müssen beim Stammhaus verbleiben.

Das liegt daran, dass ein Liaison Office kein eigenes volles Rechtssubjekt in Indien ist und dementsprechend selber keine Verträge mit Dritten abschließen darf. Als Beschäftigungsfelder kommen daher nur beschränkte Aktivitäten, wie die Repräsentation des Unternehmens, Kontaktpflege, die Ausstellung von Produkten und das Sammeln von Marktinformationen in Betracht. Ein Liaison-Office ist im Prinzip ein „Kommunikationskanal“ zwischen dem indischen Markt (z.B. Kunden und Handelsvertreter) und dem deutschen Stammhaus.

Die erlaubten Aktivitäten können wie folgt zusammengefasst werden:

- Repräsentanz einer Muttergesellschaft / Firmengruppe in Indien
- Förderung von Export nach / Import aus Indien
- Förderung technischer / finanzieller Zusammenarbeit zwischen der Muttergesellschaft / Firmengruppe und indischen Unternehmen
- Kommunikationskanal zwischen Muttergesellschaft / Firmengruppe und indischen Unternehmen

Im Prinzip ist ein Liaison Office der „verlängerte“ Arm des deutschen Stammhauses „vor Ort“. Und deswegen nutzen viele deutsche Unternehmen ein Liaison Office, um direkte Handelsbeziehungen zwischen dem deutschen Stammhaus und seinen indischen Kunden zu fördern. Aber

auch für Koordinationsaufgaben, sowie die intensive „vor Ort“ Unterstützung und Betreuung von Handelsvertretern, ist ein Liaison Office hervorragend geeignet.

Ein Liaison Office darf kein eigenes Einkommen generieren, es ist ihm nicht erlaubt, Geschäfts-, Handels- oder Produktionsaktivitäten zu unternehmen. Es darf auch keinerlei Provisionen für Dienstleistungen erhalten. Da es also keine Profite erwirtschaften kann, ist ein Liaison Office in Indien auch nicht steuerpflichtig. Die Finanzierung eines Liaison Office darf ausschließlich durch eingehende Geldüberweisungen aus dem Ausland im Sinne eines „Cost Centers“ erfolgen.

In der Praxis kommt es leider häufig zu dem Problem, dass der erlaubte Tätigkeitsrahmen überschritten wird – manchmal durch Unkenntnis, manchmal durch Unbekümmertheit. Dieses hat nicht nur elendig lange Diskussionen mit den Finanzbehörden zur Folge, sondern macht Sie auch erpressbar – und vielen indischen Finanzbeamten ist ein kleines „Zubrot“ durchaus willkommen. Kurz: Sie müssen sich wirklich sicher sein, dass Sie mit den Beschränkungen eines Liaison Office zurecht kommen. Wenn Sie sich nicht sicher sind, sollten Sie Ihren Plan lieber noch einmal überdenken und sich gegebenenfalls direkt für eine Pvt. Ltd. Company entscheiden.

Die Genehmigung für ein Liaison Office ist zeitlich beschränkt; die Zulassung gilt anfänglich für drei Jahre, wobei eine Verlängerung aber zumeist ohne Probleme möglich ist. Diese Regelung hat für den Betreiber eines Liaison Office durchaus einen Vorteil: Es besteht kein zeitlicher Druck bezüglich eines ausgeweiteten Engagements und, für den Fall dass man sich ganz aus Indien zurückziehen möchte, wird die Option der Verlängerung einfach nicht ausgeübt. Diese Ausstiegsmöglichkeit ist deutlich einfacher als die Schließung einer Private Limited Company.

Niederlassung (Branch Office)

Eine Niederlassung kann von ihren Tätigkeitsmöglichkeiten her als eine mit Auflagen versehene Tochtergesellschaft betrachtet werden. Im Gegensatz zu einem Project- oder Liaison Office darf sie eigene geschäftliche Aktivitäten durchführen. Auch besteht die Möglichkeit, einen eigenen Deckungsbeitrag zu erwirtschaften und damit als „Profit Center“ operieren zu können. Beschränkungen hinsichtlich der Betätigungsfelder eines Branch Office bestehen dahingehend, dass in den Vorschriften lediglich von „Import- und Exportgeschäften“ sowie „Handelsgeschäf-

ten“ gesprochen wird, die ein Branch Office vornehmen darf. Für die Aufnahme einer lokalen Produktion wären also weitere Genehmigungen erforderlich.

Wichtig ist zudem, dass es sich bei einem „Branch Office“ nicht um ein indisches Unternehmen handelt, sondern um die Niederlassung einer ausländischen Gesellschaft. Damit unterliegt das Branch Office auch hinsichtlich Steuern und Recht nicht den gleichen Bedingungen wie ein einheimisches Unternehmen, sondern wird wie ein ausländisches Unternehmen behandelt.

Joint Venture

Bei einem Joint Venture handelt es sich um ein Gemeinschaftsunternehmen, das von einem z.B. deutschen Partner zusammen mit einem indischen Partner gegründet und betrieben wird. Ein Joint Venture ist ein indisches Unternehmen und hat somit auch dieselben Rechte und Pflichten. War ein Joint Venture in der Vergangenheit die gängigste Form, ein Unternehmen in Indien zu gründen – ganz einfach weil man damals per Gesetz gar nicht alleine tätig werden durfte – ist es in den letzten Jahren ein wenig aus der Mode gekommen. Dennoch, vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen scheuen immer noch den Alleingang nach Indien und führen zumeist folgende Argumente an:

- Wir kennen uns doch gar nicht aus. Da hole ich mir doch lieber einen lokalen Partner, der die richtigen Beziehungen mitbringt und den Markt kennt.
- Das Risiko, es alleine zu tun, ist mir zu groß, deswegen will ich mir das Risiko mit einem Partner vor Ort teilen.
- Ich muss nicht bei Null anfangen.
- Ich habe einen tollen Partner kennen gelernt, wirklich überzeugend. Mit dem zusammen wird das ganz bestimmt ein Riesenerfolg!

Lassen Sie uns diese Argumente einmal detailliert betrachten und bewerten:

„Wir kennen uns doch gar nicht aus. Da hole ich mir doch lieber einen lokalen Partner, der die richtigen Beziehungen mitbringt und den Markt kennt.“

Im „alten“ Indien, also in der Zeit vor der Liberalisierung der Wirtschaft, waren Beziehungen tatsächlich eine Grundvoraussetzung für fast jede geschäftliche Tätigkeit. Kein Geschäft ohne Cousin oder zumindest den besten Freund des Freundes.

Diese Situation hat sich aber inzwischen grundlegend geändert; ganz eindeutig sind heute der Preis und die Leistungsfähigkeit eines Produktes die entscheidenden Kriterien für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss.

Natürlich sind Beziehungen auch weiterhin hilfreich und ihre Bedeutung ist in Indien immer noch sehr hoch, aber genau hier liegt Ihre Chance: Die Inder zeichnen sich durch eine ausgeprägte Kontaktfreudigkeit aus und wenn Sie sich ein kleines bisschen Mühe geben, können Sie in kürzester Zeit alle gewünschten Kontakte selbst herstellen. Wir gehen eine Wette ein, in ein paar Wochen haben Sie es geschafft und dann sind es Ihre eigenen Beziehungen! Und damit relativiert sich auch sehr schnell der Wert der von einem Joint Venture Partner „mitgebrachten“ Beziehungen. Und Sie fragen sich zu Recht, ob dafür wirklich eine Beteiligung an Ihrem Unternehmen gerechtfertigt ist.

Wie gesagt, die Bedeutung der „klassischen“ Beziehungen ist enorm zurückgegangen, wenn aber ein Geschäft wirklich nur über Beziehungen zu realisieren ist, sprechen wir im Regelfall über „bestimmte Gefallen“, „kreative Wege“ oder nennen wir es beim Namen: Korruption und persönliche Bereicherung. Dazu passt dann auch, dass es in solchen Fällen vieler Beziehungen bedarf – eine typisch indische Unart, die ganze Sippe in eine Kontaktvermittlung mit reinzunehmen und jeder will natürlich dann auch was vom Kuchen abhaben. Und nun zur Marktkennntnis: Ihr Produkt und seine Anwendung kennen Sie selber viel besser als jeder andere, und – glauben Sie uns – der dazugehörige Markt ist viel überschaubarer als Sie anfänglich annehmen. Investieren Sie in einige Wochen Rechercharbeit und Gespräche mit relevanten Abnehmern oder Verwendern und danach kennen Sie Ihren Markt. Selbst wenn es länger dauern sollte, rechtfertigt ein Zeitvorsprung von vielleicht einigen Wochen oder Monaten eine Beteiligung an Ihrem Unternehmen auf alle Ewigkeit?

„Das Risiko, es alleine zu tun, ist mir zu groß, deswegen will ich mir das Risiko mit einem Partner vor Ort teilen“.

Vorsicht, das mit der Risikoteilung ist so eine Sache! In fast allen Joint

Venture Vorschlägen, die wir in den letzten Jahren gesehen haben, erwartet man von Ihnen Technologie, Know-how und vor allem auch Kapital. Der Beitrag der indischen Seite beschränkt sich, neben den bereits erwähnten „Beziehungen“ etc., überwiegend auf „Sachleistungen“. Häufig sind das sogar nur unbedeutende Lappalien ohne wirklichen Wert, wie z.B. „die Organisation der Firmengründung“ oder andere, meist sehr vage formulierte Tätigkeiten, wie „Allgemeine Projektunterstützung“.

Daneben gibt es natürlich auch die Situation, in der Ihr potentieller Joint Venture Partner anbietet, ein bereits bestehendes Geschäft in ein Joint Venture einzubringen. In diesem Fall stehen Sie vor der Notwendigkeit einer komplexen wirtschaftlichen und sonstigen Bewertung eines laufenden Unternehmens, also vergleichbar mit dem Kauf desselben. Mit einem Joint Venture hat das nur mittelbar zu tun! Machen Sie hier keinesfalls den Fehler, diese Bewertung in „Eigenregie“ durchführen zu wollen, hier raten wir Ihnen zu professioneller Unterstützung, u.a. durch „Chartered Accountants“ / Wirtschaftsprüfer etc. Übrigens: Haben Sie schon einmal den Versuch unternommen, indische Geschäftsberichte zu bewerten? Dazu sollten Sie den kleinen Exkurs „Indien und Zahlen“ lesen!

Exkurs: Indien und Zahlen

Beginnen wir mit einem Standardsatz aus einem x-beliebigen Geschäftsbericht eines indischen Unternehmens: „Im abgelaufenen Geschäftsjahr erreichte der Umsatz der Gesellschaft einen Wert von 26 Crore 65,3 Lakhs Rupien“. Das sagt Ihnen wahrscheinlich nicht viel, also in numerischer Darstellung: 26,65,30,000 Indische Rupien. Bitte werfen Sie uns jetzt nicht vor, mit den Dezimalstellen schlampig umgegangen zu sein – das ist tatsächlich die korrekte indische Schreibweise von Zahlen. Man zählt eben anders als im westlichen Teil der Welt, nämlich in Crores und Lakhs. 1 Crore entspricht 10 Millionen und 1 Lakh Hunderttausend und daraus resultiert dann auch die entsprechende numerische Darstellung – sicherlich gewöhnungsbedürftig. Aber Sie können schon froh sein, dass man sich überhaupt die Mühe gemacht hat, Dezimalstellen zu verwenden, sehr häufig verzichten die Inder nämlich darauf und dann liest sich der angegebene Umsatz wie folgt: 266530000 Indische Rupien. Wie Sie allerdings mit diesen ellenlangen Zahlen ohne Dezimalstellen zurecht kommen können, wissen wir auch nicht. Ein nicht ganz ernstzunehmender Lösungsvorschlag ist die Verwendung eines Zentimetermaßes, so können Sie mit Minimalaufwand zumindest feststellen, ob es sich um Zehntausende, Hunderttausende, oder Millionen

handelt! Scherz beiseite, Crores und Lakhs sind die wichtigsten Zahlwörter des indischen Wirtschaftslebens und Sie werden nicht umhin kommen, sich damit auseinanderzusetzen. Es hilft sich einzuprägen, dass 1 Crore nach derzeitigem Wechselkurs (1:67) etwa 150.000 Euro entspricht, 1 Lakh wären dann 1.500 Euro. Nur der Vollständigkeit halber: Die oben genannten 26 Crore 65,3 Lakhs Rupien entsprechen also rund 4 Millionen Euro. Wenn Sie jetzt durch die ganze „Hin- und Her-Rechnerei“ etwas durcheinander gekommen sind, können wir Sie beruhigen: Auch die Inder haben ein echtes Problem, wenn es darum geht Zahlenwerke aus dem indischen System in das global gängige Dezimalsystem zu übertragen. Übrigens, auch die Umrechnung in Dollar oder Euro klappt nicht immer – im Zweifel sollten Sie tatsächlich nachrechnen, zumindest überschlägig!

Doch zurück zum Thema: Natürlich klingt der Vorschlag zunächst ausgesprochen interessant; ein indisches Unternehmen, das ähnliche Produkte herstellt, auf dem Grundstück noch Flächen und Gebäude frei hat, die man für das JV direkt nutzen könnte und zudem noch über Arbeitskräfte verfügt, die man schnell einsetzen kann. Und Vertrieb & Marketing, sowie die anfänglichen Managementaufgaben könnten auch noch durch die bereits bestehenden Strukturen abgedeckt werden.

Wenn Sie dann aber genauer hinschauen, stellen Sie fest, dass Sie, bzw. das Joint Venture für die „ohnehin vorhandene“ Produktionshalle natürlich Miete zahlen sollen und auch die angebotenen anderen Leistungen, also die Nutzung der „beim Partner direkt verfügbaren Strukturen“ ist keinesfalls umsonst, vielmehr werden Ihnen bzw. dem Joint Venture Kosten in Rechnung gestellt, durchaus in einer Größenordnung, für die Sie qualifiziertes Personal auch direkt von außen einstellen könnten. Vielleicht beteiligt sich Ihr Partner noch seinem Anteil entsprechend am anfänglichen Mindestgesellschaftskapital, aber sobald richtig Geld erforderlich wird, werden überwiegend Sie in die Pflicht genommen oder es wird vorgeschlagen, erforderliche Investitionen über Darlehen zu finanzieren (natürlich erwartet man, dass Sie die entsprechenden Sicherheiten erbringen!). In diesem Zusammenhang ist folgender Aspekt wichtig: Indische Familienunternehmen tendieren nach wie vor dazu, möglichst jeden Euro aus dem Unternehmen direkt ins Privatvermögen zu überführen. Nur selten werden ausreichende Reserven im Unternehmen belassen und daher sind die meisten privat gehaltenen indischen Unternehmen finanziell eigentlich eher schwach aufgestellt. Und wenn denn im Bedarfsfall doch einfach das Privatvermögen

des Inders als Sicherheit dienen soll, klingt das erst einmal nach einer praktikablen Lösung. Leider handelt es sich aber um Familienbesitz und daher müssten dann auch der Bruder, die Ehefrau, der Cousin und die Witwe des verstorbenen Großonkels mit unterschreiben. Hoffentlich gibt's da keinen Familienstreit... Und oftmals spielen die Banken da nicht mit und fordern „richtige“ Sicherheiten – raten Sie mal, wer damit gemeint ist: natürlich Sie, bzw. das deutsche Stammhaus!

Fazit: Wenn Sie ein Joint Venture verhandeln, sollten Sie ganz besonders auf die zukünftigen Verpflichtungen achten und verbindliche und gesicherte Vereinbarungen zur Finanzierung mittel- und längerfristiger Investitionen treffen. Wir haben es mehr als einmal erlebt, dass man sich in Joint Venture-Verhandlungen zwar sehr detailliert über das Anfangsszenario verständigt hat, aber das zukünftige Obligo – wenn überhaupt – nur sehr vage betrachtet wurde. Es fehlt also häufig ein aussagekräftiger und belastbarer „Business Plan“, der auch auf solche „Kleinigkeiten“, wie den zukünftigen Cashflow eingeht.

Daneben fehlen meistens klare Vereinbarungen zum späteren Berichtswesen. Aus Sicht des indischen Joint Venture Partners wird es reichen, Ihnen penibel die im „Companies Act“ aufgezählten Finanzdaten zu übermitteln. Leider helfen Ihnen diese aber nicht wirklich bei der Beurteilung weiter, inwieweit die Geschäftsziele erreicht wurden und welche Schritte zukünftig warum mit welchen Investitionsnotwendigkeiten angegangen werden sollen. Deswegen ist es bereits bei den Verhandlungen wichtig, die späteren Berichtsstandards und auch die Berichtsinhalte zu vereinbaren.

Gestatten Sie uns an dieser Stelle noch zwei weitere Hinweise zu Joint Venture Vorschlägen:

- Wir halten nichts davon, ein Joint Venture durch „Vertragsverhandlungen“ zu gestalten. Wir erleben es in der Praxis aber leider häufig, dass zumeist die indische Seite bereits ganz am Anfang der Gespräche riesige Vertragsentwürfe präsentiert, in denen hunderte kleine (und eher unwichtige) Minidetails zur Diskussion angeboten werden, anstatt erst einmal das Große und Ganze abzuklären, also was man denn überhaupt zusammen erreichen möchte und welche Ziele die Partner verfolgen. So verirrt man sich sehr schnell auf Nebenkriegsschauplätze! Für uns sollte ein Joint Venture

Vertrag erst am Ende der Verhandlungen, quasi als Quintessenz der Ergebnisse erstellt werden und nicht am Anfang als Fahrplan.

- Viele indische Unternehmer sind schnell dabei ein Joint Venture vorzuschlagen. Leider trifft das auch auf diejenigen zu, die vielleicht nur an Ihr Geld oder Ihre Technologie wollen, ohne aber selber viel Arbeit einbringen zu müssen. Man kann es ja mal versuchen und vielleicht lässt sich ja das deutsche Unternehmen auch darauf ein. Dabei gibt es für Sie ein ganz einfaches Mittel, um die Ernsthaftigkeit und Qualität solcher Vorschläge ohne großen Aufwand einschätzen zu können: Bitten Sie doch den indischen Interessenten einfach darum, einen Businessplan zu erstellen, der konkrete Aussagen zu Zielen, Aufgabenverteilung und den Investitionsnotwendigkeiten der kommenden Jahre enthält. Glauben Sie uns: Von einem Viertel der indischen Interessenten hören Sie nie wieder was, ein weiteres Viertel liefert auch nicht ab, verweist aber darauf, dass man über alle Details ja zu gegebener Zeit sprechen könne, und ein weiteres Viertel disqualifiziert sich aufgrund der schlechten Qualität des abgelieferten Businessplans oder der absolut unrealistischen Planungen. Nur beim verbleibenden Viertel lohnt sich in der Regel eine ernsthafte Betrachtung.

„Ich muss nicht bei Null anfangen“

Nachdem wir bereits über Beziehungen und Kenntnis des Marktes etc. gesprochen haben, beziehen wir diese Aussage auf die Zusammenlegung von Aktivitäten mit einem indischen Unternehmen. Dabei ist es unwesentlich, ob wir über die Produktion oder Vertriebsaufgaben oder andere Abläufe sprechen, in jedem Fall stehen Sie vor einer ausgesprochen anspruchsvollen Aufgabe, denn Sie wollen natürlich sicherstellen, dass Ihre Standards eingehalten werden. Und damit müssen Sie doch „bei Null“ anfangen!

Und hier werden Sie wahrscheinlich zustimmen: Eine bereits vorhandene Organisation zu ändern bzw. Ihren Vorstellungen entsprechend anzupassen, ist zumeist viel aufwendiger als ein kompletter Neubeginn. Indische Gesellschaften unterscheiden sich in ihrer Organisation, in ihrer Führung und den Erwartungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter etc. doch sehr deutlich

von vergleichbaren Strukturen in deutschen Unternehmen. Ein „einfaches Zusammenlegen“ von Aktivitäten funktioniert ganz einfach nicht.

In Zusammenfassung: Auch ein Joint Venture entwickelt sich nicht von selber, vielmehr erfordert es einen enormen Aufwand, der häufig sogar höher ist als eine Firmengründung im Alleingang. Denn im letzteren Fall können Sie jede Entscheidung unmittelbar und alleine treffen, während im Fall eines Joint Ventures immer ein Abstimmungsprozess mit Ihrem Partner erforderlich ist. Übersehen Sie nicht, dass ein Gemeinschaftsunternehmen genau dieselben Notwendigkeiten wie jedes andere Unternehmen hat und machen Sie auf keinen Fall den Fehler, anzunehmen, dass Ihr indischer Partner alles weiß, alles kann und alles hat. Auch indische Manager sind nur Menschen, auch wenn sie es nicht immer zugeben...

„Ich habe einen tollen Inder kennen gelernt, wirklich überzeugend. Mit dem zusammen wird das ganz bestimmt ein Riesenerfolg“

Ja, das sind sie wirklich, „Weltmeister der Selbstdarstellung“! Wir können Ihnen nur dazu gratulieren, dass Sie aus mehr als einer Milliarde Menschen den am besten qualifizierten, verlässlichsten, kreativsten und ehrlichsten Partner für Ihr geplantes Joint Venture gefunden haben.

Inder können und wissen nämlich alles und das auch noch viel besser. Kein Fachgebiet und keine Lebenslage, in der ein Inder nicht wüsste, wie es „richtiger“ zu machen ist. Sie werden immer wieder auf Geschäftsleute treffen, die in einer ganz anderen Branche als Sie tätig sind und auch sonst keinerlei Bezug zu Ihrem Geschäft haben, die Ihnen aber dennoch mit dem Brustton der Überzeugung versichern, der ideale Geschäftspartner zu sein. Nebenbei: Jeder Inder ist zumindest ein guter Bekannter, wenn nicht sogar ein enger Freund wichtiger Politiker, einschließlich des jeweiligen Premierministers. Natürlich gibt es „tolle“ Inder. Und natürlich gibt es „tolle“ Chancen, die man einfach auch einmal ergreifen muss. Aber doch bitte nur, wenn diese Annahmen auch belastbar sind. Und das lässt sich ganz einfach feststellen, nämlich dadurch, dass Sie den Vorschlag denselben Bewertungskriterien unterwerfen, die Sie auch bei einem Projekt, das Ihnen ein Geschäftspartner zu Hause in Deutschland vorschlägt, anwenden. Ohne einen, auf alle wesentlichen Aspekte eingehenden, zusammenfassenden Businessplan – schriftlich wohlgemerkt – sollten Sie derartige Vorschläge keinesfalls ernst nehmen. Und übrigens, es schadet durchaus

nicht, die erhaltenen Informationen zu Personen und Unternehmen durch eine indische Wirtschaftsauskunftei verifizieren zu lassen.

Lassen Sie uns abschließend zu diesem Kapitel zusammenfassen: Wir haben absolut nichts gegen ein Joint Venture. Es muss aber „Sinn machen“, also im Vergleich zur Alternative eines Alleingangs einen nachweislichen Mehrwert bieten und es muss fair sein, also die jeweils einzubringenden Leistungen müssen sauber und unmissverständlich definiert und bewertet sein. Wir wiederholen: Das Anfangsszenario eines Joint Ventures ist überschaubar und einfach zu beschreiben, kritisch wird es, wenn Sie es versäumen, entsprechende Vereinbarungen auch für zukünftige Situationen zu treffen – das betrifft alle wesentlichen Aspekte eines Unternehmens, angefangen bei Investitionen und der entsprechenden Kapitalbeschaffung bis hin zu personellen Entscheidungen in der Managementebene. Wichtig ist es darüber hinaus, verbindliche Vereinbarungen für den Fall der Auflösung des Gemeinschaftsunternehmens zu treffen. Immerhin scheitern 80 % aller deutsch-indischen Joint Ventures innerhalb der ersten 5 Jahre!

Das klingt alles absolut trivial. Und das ist es auch. Aber, wie die Praxis zeigt, kaum einer macht es – leider! Dabei schlagen wir doch nur vor, dass Sie für eine Investition in ein neues Geschäft dieselben Kriterien wie in Deutschland oder irgendwo anders in der Welt anwenden – warum nicht auch in Indien?

Tochtergesellschaft (100 %):

Wie auch das vorgenannte Joint Venture ist eine 100%ige Tochter ein „indisches Unternehmen“ und hat genau dieselben Rechte und Pflichten wie jede andere Firma auch.

Der Unterschied zum Joint Venture: Sie sind „Herr im Hause“, tragen aber auch die alleinige, auch finanzielle Verantwortung. Was Ihnen dann an „Indienexpertise“ fehlt, also alles was mit der Führung des Unternehmens, Vertrieb & Marketing, ggf. Produktion etc. zusammenhängt, beschaffen Sie sich, indem Sie entsprechend qualifiziertes Personal einstellen. Ein Vorteil im Vergleich zum Joint Venture: Sie können Ihre (deutschen) Standards vorgeben und deren konsequente Einhaltung einfordern, es gibt niemanden, auf dessen mögliche Befindlichkeiten Sie Rücksicht nehmen müssten. Und glauben Sie uns, eine „eigene“ Gesellschaft in Indien aufzubauen, ist zwar eine komplexe Aufgabe, aber durchaus zu bewältigen!

3.4 Den „eigenen“ Markt kennen lernen

Jetzt wissen Sie, was man in Indien so alles machen kann und eigentlich können Sie loslegen. Aber sind Sie sich wirklich ganz sicher, dass die Ihnen vorliegenden Informationen zum Markt auch der Realität entsprechen? Vielleicht sollten Sie sich Ihre Unterlagen noch einmal anschauen und zwar unter dem Aspekt „Sind die verwendeten Quellen wirklich zuverlässig?“. Sie wollen ja nicht den Fehler machen, den leider immer noch viele deutsche Unternehmen begehen, indem Sie sich auf die Zahlen zweifelhafter Studien oder die fast immer viel zu optimistischen Darstellungen von Industrieverbänden oder staatlichen indischen Institutionen etc. verlassen. Sie wollen es besser machen und zweifelsfrei herausfinden, ob der indische Markt für Ihre Produkte „bereit“ ist. Wie gehen Sie nun am besten vor?

Ein logischer erster Schritt wäre sicherlich die Erstellung einer individuellen Marktstudie. Und damit sind Sie schon „mitten in Indien“, denn in einem Land, in dem man nicht einmal weiß wie viele Einwohner z.B. die Hauptstadt Delhi hat, wo rund 60 % aller Unternehmen dem „unorganisierten“ Sektor angehören, also nicht registriert sind, und wo selbst die Fachministerien Zahlen und Fakten bewusst „schönen“ oder schlichtweg erfinden, sind die Ergebnisse einer klassischen Marktstudie häufig ziemlich wertlos, zumindest fraglich. Und wenn dann noch der manchmal recht „großzügige“ Umgang der Inder mit Zahlen und Fakten hinzukommt, kann eine derartige Studie, wenn Sie sich denn darauf verlassen, sogar gefährlich sein. Dazu einige typische Geschichten:

1. Zitat aus einer Marktstudie eines durchaus renommierten indischen Marktforschungsinstitutes aus dem Jahre 2006 (Text übersetzt): „In Indien werden momentan rund 8 Millionen PKW gebaut“. Der kleine, aber feine Fehler: Gemeint waren KFZ, also alle motorisierten Fahrzeuge, vom Motorrad, über Autorikschas bis hin zu Traktoren und LKW. PKW erreichten damals nur rund knapp die Millionengrenze. Und das macht dann schon einen Unterschied, ob man von 1 Mio. oder 8 Mio. PKW spricht...
2. In einer für ein deutsches Unternehmen aus der Elektrotechnik erstellten Marktstudie, wurde detailliert die Bedarfsentwicklung eines

definierten Bauteiles dargestellt. Der Auftraggeber war begeistert, denn das aufgezeigte Marktpotential war deutlich größer als erwartet und hätte eine Produktion in Indien unbedingt gerechtfertigt. Nur durch Zufall kam dann heraus, dass der Verfasser der Studie einen Fachbegriff falsch interpretiert und danach den Markt für ein völlig anderes Produkt beschrieben hatte.

3. In einer Studie zur Verfügbarkeit von Facharbeitern schreibt das Wirtschaftsministerium des indischen Bundesstaates Maharashtra im Jahr 2005, dass es im Bundesstaat derzeit rund 5 Mio. ausgebildete Industrie-Facharbeiter gibt. In derselben Studie – zwei Seiten später – sind es dann nur noch 500.000 Facharbeiter, immerhin ein Unterschied von Faktor 10. Auf diese Diskrepanz hin angesprochen, schlägt der Industrieminister des Bundesstaates einen „Kompromiss“ vor, wörtlich: „Wo ist denn das Problem? Nehmen Sie doch einfach den Mittelwert!“

Aber auch wenn denn doch verlässliche Zahlen vorliegen, so hilft das alleine auch nicht weiter. Selbst wenn Sie wissen, dass sich rund 50 Millionen Inder einen Kühlschrank leisten könnten, wissen Sie immer noch nicht, wie Sie denn diesen Markt erreichen und bedienen können. Daher empfehlen wir Ihnen eine alternative Vorgehensweise: Investieren Sie das Geld für Marktstudien lieber in eine gut vorbereitete Reise nach Indien – schauen Sie sich Ihren Markt und sein Umfeld doch einfach selber an, sprechen Sie mit Kunden, Absatzmittlern und Wettbewerbern. Wenn Sie eine derartige „Markterkundungsreise“ richtig machen, werden Sie nach einer Woche vor Ort deutlich besser und praxisbezogener wissen, was Sinn macht und was nicht. Selbst die beste Marktstudie kann da nicht mithalten!

Was heißt in diesem Zusammenhang „richtig machen“? Zunächst einmal meinen wir mit „Markterkundungsreise“ nicht die zahlreich angebotenen klassischen „Delegationsreisen“. Die mögen zwar ein sinnvoller erster Schritt sein, um das Land allgemein kennen zu lernen und erste Eindrücke zu sammeln, aber um Ihren Markt zu erkunden müssen Sie zielgerichtet und nur auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten vorgehen. Das bedeutet zwar sehr viel Recherche- und Vorbereitungsaufwand, der aber durch das erreichbare Ergebnis unbedingt gerechtfertigt wird.

3.5 Die Firmengründung

Jetzt geht es also in die Umsetzungsphase und einer der ersten Schritte ist selbstverständlich die Unternehmensgründung. Sei es ein Project- oder Liaison Office, ein Branch Office oder eine „Limited Company“, die einzelnen Möglichkeiten hatten wir Ihnen ja bereits vorgestellt.

Als erstes müssen Sie aber nun entscheiden, in welcher indischen Wirtschaftsregion und damit, in welchem indischen Bundesstaat Sie sich niederlassen wollen. Für diese Entscheidung werden Sie die spezifischen Anforderungen Ihres Geschäftes, also z.B. Marktnähe, Zugang zu Lieferanten, Mitarbeiter- oder Infrastrukturverfügbarkeit usw. mit der Situation in den einzelnen Wirtschaftsregionen und Standorten abgleichen und bewerten.

Unterschätzen Sie nicht die Wichtigkeit dieser Entscheidung, denn wenn Sie sich erst einmal festgelegt haben, ist die spätere Verlagerung an einen anderen Standort ausgesprochen aufwendig. Im Vordergrund steht hier Ihr Schlüssel- bzw. Fachpersonal, denn: Inder sind nicht sehr mobil, was u.a. mit der starken Bindung an die „Großfamilie“ zusammenhängt. Aber auch die ausgeprägten kulturellen und sprachlichen Unterschiede innerhalb Indiens machen einen Umzug der Mitarbeiter manchmal praktisch unmöglich.

Aber zurück zur Gründung Ihres Unternehmens und das, was für Sie wichtig ist: Zunächst müssen Sie entscheiden, wer diese Aufgabe übernehmen soll. Theoretisch können Sie es selber versuchen, aber in diesem Fall werden Sie sehr schnell feststellen, dass die indische Bürokratie Sie „genüsslich“ auseinandernehmen wird. Oder Sie lassen es durch einen Dienstleister machen und entscheiden sich für das „billigste“ Angebot, nur um festzustellen, dass Sie zwar irgendwann eine Gründungsurkunde in der Hand halten, damit aber nicht viel anfangen können, denn damit alleine können Sie keinen Geschäftsbetrieb aufnehmen. Vielmehr benötigen Sie noch eine Vielzahl zusätzlicher Genehmigungen und Registrierungen etc. und die Kosten dann natürlich alle extra.

Aber auch danach sind Sie noch lange nicht „geschäftsfähig“, so müssen Sie natürlich ein Bankkonto eröffnen und selbst das ist in Indien mit einem nicht unerheblichen Aufwand verbunden. Wir wollen Ihnen ja keine Angst einjagen, aber wenn Sie dann zum ersten Mal Geld auf Ihr Bankkonto überweisen und sich dabei nicht genau an die indischen Vor-

schriften gehalten haben, kann es Ihnen passieren, dass Ihr Konto zwar ein beachtliches Guthaben aufweist, Sie darüber aber nicht verfügen dürfen.

Und so geht es weiter und weiter und weiter! Deshalb möchten wir Ihnen an dieser Stelle einen Rat geben: Wenden Sie sich mit Ihrer Firmengründung an ein entsprechend erfahrenes Dienstleistungsunternehmen und vereinbaren Sie ein Leistungspaket, das wirklich alle erforderlichen Schritte und Maßnahmen zur Aufnahme des regulären Geschäftsbetriebes beinhaltet. Hier kümmert sich in der Regel ein so genannter „Company Secretary“, also ein zertifizierter Experte für indisches Gesellschaftsrecht, um das gesamte Genehmigungsverfahren und wenn alles wirklich gut läuft, kann das Thema Firmengründung in 1-2 Monaten komplett abgeschlossen sein.

Aber häufig läuft es dann doch nicht so gut und das liegt ausnahmsweise mal nicht an Indien, sondern die meisten Probleme bei einer Firmengründung entstehen in Deutschland. Ein paar Beispiele: Indische Beamte sind ausgesprochene Pedanten und wenn dann in den von Ihnen ausgefüllten Formularen auch nur der kleinste Fehler enthalten ist, wie z.B. ein Zahlendreher oder die Abkürzung für „geboren“ einmal mit Punkt und einmal ohne Punkt angegeben wird („geb“ und „geb.“), schickt die entsprechende Behörde sämtliche eingereichten Unterlagen brutal zurück und das gesamte Verfahren muss neu begonnen werden. Auch die Nichteinhaltung von Fristen kann dazu führen, dass ein bereits weit gediehenes Genehmigungsverfahren komplett null und nichtig wird und der gesamte Prozess noch einmal begonnen werden muss.

Wir haben natürlich dafür Verständnis, dass das Ausfüllen indischer Formulare oder die englische Übersetzung eines Gesellschaftervertrages und die anschließenden Beglaubigungen, Apostillen etc. nicht unbedingt ganz oben auf der Prioritätenliste eines deutschen Unternehmens stehen, aber das interessiert die indische Bürokratie absolut nicht – wenn Sie sich nicht an die Regeln halten, schalten die auf „bockig“ und der Verlierer sind immer Sie!

Im Folgenden noch kurz die wichtigsten Schritte einer Firmengründung am Beispiel einer „Private Limited Company“:

SCHRITT	AKTIVITÄT
1	Vorläufige „Director Identification Numbers“ (DIN-Nummern)
2	Erlangung der Digitalen Signaturen
3	Erlangung der permanenten „Director Identification Numbers“ (DIN-Nummern)
4	Namensgenehmigung (u.a. Überprüfung der Verfügbarkeit des Namens, Form 1A & Board Resolution), inkl. Apostille und ggf. Stempeln durch das indische Konsulat
5	Firmengründung (Memorandum & Articles of Association), Benennung der Direktoren und Adressprüfung (Form 1b, 18, 32), Apostille und ggf. Stempeln durch das indische Konsulat
6	Ausstellung von Aktienzertifikaten
7	Ausstellung Firmensiegel
8	Permanent Account Number (PAN-Nummer)
9	Tax Deduction Account Number (TAN-Nummer)
10	Taxpayer's Identification Number
11	Service Tax Number
12	Central Sales Tax Number
13	Import Export Codes
14	Bankkonto
15	Geldtransfer (ggf. Registrierung, Anmeldung und Genehmigung des Geldtransfers und Verhandlung mit RBI)

So, nachdem das alles sorgfältig abgearbeitet wurde, kann es eigentlich losgehen – Ihre Firma kann operativ tätig werden! Auch haben Sie alle Vorschriften erfüllt – ein aus unserer Sicht wichtiger Aspekt, denn in Indien kann es durchaus passieren, dass „begehrliche“ Staatsdiener gezielt nach Regelverstößen suchen, um Ihnen dann bei der Lösung des Problems zu helfen – natürlich gegen satte Bezahlung!

3.6 Wer führt eigentlich Ihr Unternehmen in Indien?

Auf den ersten Blick eine banale Frage – der Geschäftsführer natürlich, und wie Sie den „besten Mann“ für diese Aufgabe finden, dazu einige Informationen später im nächsten Kapitel.

Aber unsere Frage war eigentlich anders gemeint, nämlich: „Wie führen Sie bzw. Ihr Unternehmen die indische Tochter?“ Wie stellen Sie sicher, dass ausschließlich Ihre Unternehmensziele verfolgt werden und wie können Sie Erfolg und Misserfolg messen? Dazu sollten Sie zunächst einmal unmissverständlich die Zuständigkeiten, Aufgaben und sonstige wichtige Rahmenbedingungen festlegen:

- Ihr indisches Unternehmen hat die volle Verantwortung für den Aufbau und die Entwicklung des Geschäftes in Indien.
- Die Führung der indischen Gesellschaft erfolgt durch die lokale Geschäftsführung.
- Die Geschäftsführung wird „inhaltlich“ durch die Ziele der Gesellschaft geführt, also im Wesentlichen durch den Geschäftsplan. Der Geschäftsführer berichtet an den „Board of Directors“.
- Das Gehalt des Geschäftsführers wird maßgeblich durch den Grad der Zielerreichung bestimmt.

Zu dieser Thematik möchten wir einige Überlegungen mit Ihnen teilen:

Ihr indisches Unternehmen hat die volle Verantwortung für den Aufbau und die Entwicklung des Geschäftes in Indien.

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, denn dafür haben Sie das Unternehmen doch gegründet! Aber mit der Zuteilung der Verantwortlichkeit ist es natürlich nicht getan, benötigt werden auch klare Vorgaben und die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen.

Beginnen wir mit den Vorgaben oder genauer gesagt, mit der Erstellung eines sorgfältig ausgearbeiteten „Geschäftsplans“. Eigentlich nichts Neues, das hat man ja schon in der Uni, 1. Semester BWL, gelernt: Ohne

Plan kein Geschäftserfolg und das gilt sicherlich auch für Indien. Dennoch, wir finden immer wieder Unternehmen, die – schlicht gesagt – ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben und sich dann wundern, dass ihre Indienpläne voll daneben gehen. Der häufigste Fehler liegt übrigens darin, dass von völlig unrealistischen Annahmen ausgegangen wird – das Marktpotential wird viel zu hoch eingeschätzt, die Kosten dagegen zu niedrig, dennoch, zumindest ein ernsthafter Ansatz. Wirklich lustig finden wir dagegen die Variante: „Fangen wir doch einfach mal an und schauen was daraus wird.“ Lachen Sie bitte nicht, das gibt es wirklich. Mit „Kosten“ meinen wir übrigens nicht nur die in Indien anfallenden Ausgaben, sondern auch den Aufwand, der „indirekt“ in Deutschland anfällt. So rechnen sich manche Unternehmen ihr Indienprojekt, meist unterbewusst, „schön“, indem sie umfangreiche Management- und Fachleistungen, einschließlich der vielen Reisen nach Indien, einfach aus dem „großen Topf“ bezahlen, anstatt sie dem Indienprojekt sauber zuzuordnen. Wenn Sie nun denken, „das sind doch 'Peanuts'“, möchten wir Ihnen widersprechen: Wir haben mit mehreren deutschen Unternehmen, die bereits in Indien produzieren oder kurz davor stehen, einmal sauber berechnet, um welche Summen es sich hier handelt: Für einen 5-Jahreszeitraum sind wir dabei in den Projekten auf Beträge von 2 bis 4 Mio. Euro gekommen, also durchaus keine „Peanuts“ mehr!

Zu den benötigten Ressourcen: Wir könnten es uns einfach machen und uns nur auf Kapital und Technologie beschränken, aber das wäre leichtfertig, denn dafür haben wir zu viele Fälle erlebt, in denen sowohl Geld als auch technische Kompetenz ausreichend zur Verfügung stand, was aber fehlte war die Ressource „Zeit für Indien“. Unterschätzen Sie bitte nicht den erheblichen Aufwand, den Manager und Fachkräfte erbringen müssen, um ein Indienprojekt umzusetzen. Manchmal kommt dann noch ein weiterer Aspekt hinzu: So nach der dritten, vierten oder fünften Indienreise innerhalb kurzer Zeit lässt die „Begeisterung“ für Indien doch deutlich nach und damit leider auch die Unterstützung des Projektes.

Eine wirklich umfassende Planung aller benötigten Ressourcen ist daher im Vorfeld unabdingbar, und die Annahme „Das können wir aus ohnehin vorhandenen Strukturen erbringen“ funktioniert nur in den allerseltensten Fällen.

Die Führung der indischen Gesellschaft erfolgt durch die lokale Geschäftsführung.

„Lokale Geschäftsführung“, damit meinen wir eigentlich nur den Geschäftsführer als Hauptverantwortlichen in Ihrer indischen Gesellschaft, egal welchen Titel er trägt, z.B. Managing Director, CEO oder Country Head etc. Alle Funktionen in der Hierarchie darunter unterstehen ihm direkt und ausschließlich.

Machen Sie nicht den häufig begangenen Fehler, in die zweite Hierarchieebene aus Deutschland heraus „hineinzuregieren“ oder am Geschäftsführer vorbei „Hilfestellung“ zu geben – indische Mitarbeiter sind für so etwas sehr empfänglich, aber glauben Sie uns, Sie erzeugen damit Parallelstrukturen, die Sie nie wieder loswerden.

Natürlich kann und soll es direkte Kontakte zwischen den jeweiligen Fachabteilungen geben, aber nur in Abstimmung mit der lokalen Geschäftsführung. Auch wenn es um die Besetzung von Fachpositionen in der zweiten Führungsebene geht, sollte im Interesse einer guten zukünftigen Zusammenarbeit und auch Akzeptanz, die jeweilige Fachabteilung in Deutschland in den Auswahlprozess einbezogen werden, aber noch mal: Das letzte Wort, ob es zu einer Einstellung kommt oder nicht, muss Ihr Geschäftsführer haben.

Die Geschäftsführung wird „inhaltlich“ durch die Ziele der Gesellschaft geführt, also im Wesentlichen durch den Geschäftsplan. Der Geschäftsführer berichtet an den „Board of Directors“.

Mit dieser Festlegung ist eigentlich alles gesagt. Sie sollten sich tatsächlich auf Ihren Mann in Indien verlassen und wenn Sie die richtige Wahl getroffen haben, können Sie das auch. Ihr Geschäftsführer weiß nun genau, was von ihm erwartet wird, aber wie er das macht, sollte seine Sache sein.

Widerstehen Sie der Versuchung ihm gute Ratschläge zu geben – auch wenn Sie in allerbesten Absicht an Seminaren wie „Indisches Arbeitsrecht“ oder „Kulturell angepasste Personalführung“ teilgenommen haben – er weiß viel besser als Sie, wie man Mitarbeiter führt, Arbeitsverträge erstellt, oder mit Gewerkschaften verhandelt. Was Sie aber unbedingt machen sollten, ist sich regelmäßig mit Ihrem Geschäftsführer auszutauschen. Wir erleben es immer wieder: Mangelnde Kommunikation ist einer der Haupt-

gründe für ausbleibenden Erfolg und Fehlentwicklungen. Machen Sie es für sich zu einer guten Gewohnheit, mit Ihrem Geschäftsführer über die Ziele der Gesellschaft und den Grad der Zielerreichung zu sprechen. Aber seien Sie auch bereit zuzuhören, denn nicht alles, was aus dem Stammhaus an Forderungen und Vorgaben an die indische Gesellschaft gegeben wird, muss auch sinnvoll sein. Vielleicht wundern Sie sich, warum wir dieses Thema so betonen, aber die Bereitschaft vieler deutscher Unternehmer ihrem lokalen indischen Management zu trauen und Verantwortung zu übertragen, ist oftmals nicht wirklich vorhanden. Stattdessen wird munter „mitgemischt“, oft mit der Folge, dass die wirklich guten indischen Manager demotiviert werden, sich zu „Ja-Sagern“ entwickeln oder sich letztendlich um eine andere Stelle bemühen. Übrigens, die den Indern so häufig vorgeworfene Tendenz zum „Job-Hopping“ muss vor diesem Hintergrund zumindest teilweise relativiert werden.

Und diejenigen, die diese Art der Führung klaglos hinnehmen, gehören bestimmt nicht zu den besten Managern!

Kurz noch einige Anmerkungen zum „Board of Directors“: Dieses Gremium hat eine Doppelfunktion, einmal das Unternehmen zu leiten (Vorstandsfunktion), daneben aber auch zu kontrollieren (Aufsichtsrats-Beiratsfunktion). Dem Board gehört normalerweise Ihr Geschäftsführer als „Managing Director“ an, und auch Sie werden als Verantwortlicher für Ihre indische Gesellschaft ebenfalls dem Board angehören wollen, z.B. als „Chairman“. Daneben können Sie als Anteilseigner weitere kompetente Personen Ihres Vertrauens berufen, die Sie dabei unterstützen, Ihre indische Gesellschaft und deren Geschäftsführung zu führen.

Das Gehalt des Geschäftsführers wird maßgeblich durch den Grad der Zielerreichung bestimmt.

Unter dem oben geschilderten Szenario ist es das Verdienst des Geschäftsführers, wenn das Unternehmen sich richtig gut entwickelt oder eben auch nicht. Und das muss sich auch in seinem Einkommen bemerkbar machen – positiv, wie negativ!

Hier ist allerdings Vorsicht geboten. Wir empfehlen: Erhöhen Sie nicht das Grundgehalt, sondern honorieren Sie gute Leistungen über Einmalzahlungen, die dann auch einem definierten Zeitraum oder einem Projekt zugeordnet werden können. Anpassungen des Grundgehaltes sollten ledig-

lich erfolgen, um allgemeine Kostensteigerungen auszugleichen, oder wenn sich herausstellen sollte, dass das aktuelle Gehalt von den Größenordnungen vergleichbarer Funktionen in der Region oder dem entsprechenden Industrie-segment abweicht.

Ob und in welchem Maße Ihr Geschäftsführer seine Mitarbeiter ebenfalls über derartige Leistungsanreize motiviert, sollten Sie wiederum ihm überlassen!

Aber was ist, wenn das indische Unternehmen gar nicht als „Limited Company“ aufgestellt ist, sondern vielleicht nur als kleines „Liaison Office“ mit nur einer „Handvoll“ Mitarbeitern? Auch dann gilt sinngemäß das Vorgesagte: Klare Ziele, Vorgaben und Zuständigkeiten, regelmäßige Betrachtung, Bewertung und Durchsprache des Geschäftsverlaufs und entsprechende Leistungsanreize – dabei keine Kompromisse!

Ein letzter Punkt: In diesem Kapitel haben wir uns mit der Führung Ihrer indischen Gesellschaft bzw. der dort tätigen Mitarbeiter auseinandergesetzt. Was wir noch nicht betrachtet haben ist die Frage: „Wie führen indische Mitarbeiter eigentlich ihren deutschen Chef?“

Jetzt sagen Sie nicht vorschnell „Welch ein Unsinn“, denn wir erleben es immer wieder, dass ausländische Manager von ihren indischen Mitarbeitern nach und nach in eine gewisse Abhängigkeit gebracht werden. Das beginnt ganz harmlos mit Einladungen zu Familienfesten oder auch nur einem Abendessen zu Hause. Hinzu kommen dann kleine Geschenke, die Ihnen für die Gattin oder Tochter mitgegeben werden. Auch finden Sie es ausgesprochen nett, wenn Ihnen in der Mango-Saison unerwartet ein Karton dieser köstlichen Früchte per Luftfracht nach Hause geschickt wird. Alles kein Problem und tatsächlich nette Aufmerksamkeiten, aber seien Sie auf der Hut: Die kleinen Geschenke werden nach und nach immer wertvoller und Ihre „freundschaftlichen“ Beziehungen immer enger. Irgendwann haben Sie dann einen Punkt erreicht, der eine objektive Mitarbeiterführung kaum noch möglich macht. Nichts gegen ein freundliches Miteinander, aber bewahren Sie Augenmaß!

3.7 Die Suche nach dem „besten Mann / Frau“

Wie finden Sie denn nun den Mann (oder Frau), dem Sie die Führung Ihres indischen Unternehmens anvertrauen können? Sollte das überhaupt ein Inder sein, oder vielleicht doch besser ein Expatriate, also ein Mitarbeiter aus dem Stammhaus, den Sie von Deutschland aus für einige Jahre nach Indien entsenden?

Beginnen wir mit den Expatriates: Natürlich ist die Verlockung groß, einen Mitarbeiter, den man kennt und dem man vertraut, mit der Führung einer ausländischen Gesellschaft zu beauftragen. Hinzu kommt, dass jener bereits mit dem Stammhaus, den Produkten und Anwendungen aber auch den maßgeblichen Personen vertraut ist. Aber was er nicht kennt, ist das indische Umfeld, und um dort erfolgreich agieren zu können, bedarf es einer langen „Lernkurve“. Hinzu kommt: Ein Expatriate als Geschäftsführer ist richtig teuer – sein indisches Lebens- und Arbeitsumfeld muss zumindest einigermaßen „standesgemäß“ ausgestattet sein und auch sein Gehalt wird sicherlich die im Vergleich zu Deutschland anstrengenden Lebensbedingungen reflektieren müssen. Kurz: Ein mittelmäßiger Expatriate kostet ein Vielfaches eines wirklich guten indischen Geschäftsführers!

Ausgesprochen sinnvoll kann es dagegen sein, „Fachexperten“ vorübergehend, also projektbezogen nach Indien zu entsenden, z.B. um den Betrieb aufzubauen oder komplexe Prozessabläufe einzuführen.

Aber zurück zur Suche, wie findet man diesen „wirklich guten indischen Geschäftsführer“? Ganz einfach: Genauso wie in Deutschland bzw. im westlichen Teil der Welt. Es gibt Jobbörsen, Sie können Anzeigen in Fachzeitschriften und Tageszeitungen schalten und man kann sich natürlich auch in der Branche umschaun. Hier allerdings eine Warnung für den Fall, dass Sie erwägen, einen „Headhunter“ einzuschalten: Die Berufsethik vieler Headhunter ist in Indien nicht sonderlich ausgeprägt und es ist durchaus nicht unüblich, dass der für Ihr Unternehmen gefundene Kandidat schon nach kurzer Zeit erneut für eine andere Stelle angesprochen wird.

Aber eigentlich brauchen wir dieses Thema nicht allzu sehr vertiefen, denn wir gehen davon aus, dass Sie die eigentliche Suche und Vorauswahl ohnehin einem entsprechend erfahrenen Dienstleister übertragen. Ein Grund hierfür ist u.a. der Mut vieler Bewerber: Während sich in Deutschland ein junger Uniabsolvent niemals trauen würde, sich auf die Stelle des

Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank AG zu bewerben, ist man da in Indien wesentlich mutiger! Daher ist es nicht unüblich, wenn man sich nach einer Ausschreibung mit mehreren hundert, manchmal sogar mehreren tausend Bewerbungen beschäftigen muss, von denen zumeist nur ein sehr geringer Bruchteil für eine weitergehende Bewertung und – dieser Punkt ist durchaus wichtig – Überprüfung der Angaben infrage kommt.

Denn für die Inder ist es unverändert attraktiv, für eine „Multinational Company“ zu arbeiten und da werden die Bewerbungsunterlagen häufig massiv „geschönt“, also nicht nur das „Anpassen“ eines Lebenslaufes, sondern eindeutige Betrugsversuche, wie das Fälschen von Zeugnissen oder Abschlüssen. Auch bei den Angaben zum Gehalt nimmt man es nicht so genau!

Die endgültige Auswahl und Entscheidung kann Ihnen natürlich kein Dienstleister abnehmen, das müssen Sie schon selber machen. Treffen Sie also die „Finalisten“ in Indien oder laden Sie sie nach Deutschland ein.

3.8 Immobilien & Grundstücke

So allmählich nimmt Ihr Unternehmen Gestalt an, aber was Ihnen noch fehlt, ist Ihre Betriebsstätte. Wenn Sie lediglich Büroflächen benötigen, ist das ein überschaubares Unterfangen und hier sind Sie wahrscheinlich gut beraten, die entsprechenden Verhandlungen Ihrem indischen Geschäftsführer zu überlassen, bzw. entsprechend kompetente lokale Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Damit vermindern Sie auch das Risiko, einen „Ausländer-Malus“ zahlen zu müssen. Aber eigentlich unterscheidet sich Indien hier gar nicht so sehr vom Rest der Welt, man feilscht nur wesentlich unbekümmerter, was aber auch heißt, dass wirklich alles verhandelbar ist.

Auch wenn Sie ein Gebäude für Lager- oder Produktionszwecke anmieten wollen, ist das kein sonderlich großes Problem, Sie müssen nur sicherstellen, dass die Aktivitäten, die Sie dort betreiben wollen, mit der Zweckbestimmung des Gebäudes bzw. des Grundstückes übereinstimmen. In der Regel wird Ihnen der Vermieter zwar versichern, dass Sie „Alles“ machen dürfen, aber sich allein auf derartige Aussagen zu verlassen, wäre leichtfertig. Eine sorgfältige Prüfung der zugrunde liegenden Genehmigungen und ein entsprechender Abgleich mit den von Ihnen geplanten Aktivitäten, ist sicherlich erforderlich.

Wenn Sie dagegen ein Grundstück oder eine Immobilie erwerben wollen, dann wird Indien zu einer echten Herausforderung. Hier geht es um eine Grundsatzentscheidung und richtig viel Geld, und da sind Sie selber gefordert. Im Folgenden möchten wir Ihnen dazu einige, hoffentlich hilfreiche Informationen vermitteln. Beginnen wir mit dem Thema „Verfügbarkeit“ von Gewerbegrundstücken:

Die Größe des Subkontinents mag einen Außenstehenden dazu verleiten anzunehmen, dass die Verfügbarkeit von Grundstücken in Indien quasi „unendlich“ ist. In der Realität ist sie aber vergleichsweise sehr gering. Das liegt im Wesentlichen daran, dass ein Großteil Indiens nach wie vor weitgehend unerschlossen ist; geeignete Flächen gibt es zwar fast unbegrenzt, aber dabei handelt es sich zumeist um entweder „unklassifiziertes“ oder landwirtschaftlich genutztes Land. Wie auch in Deutschland, so erlaubt Ihnen die indische Flächennutzungsplanung jedoch keinerlei Ansiedlung von industriellen oder gewerblichen Nutzungen auf anderen, als explizit dafür ausgewiesenen Grundstücken. Eine „Umwidmung“ in „Industrial Land“ ist zwar grundsätz-

lich möglich, aber dieser Vorgang ist zeitlich, finanziell wie auch grundsätzlich, in keiner Weise planbar – der Ausgang bleibt immer ungewiss.

So sind Sie beispielsweise auf die „Kooperationsbereitschaft“ der lokalen Beamten und Politiker angewiesen und – sprechen wir Klartext – hier läuft im Regelfall nichts ohne entsprechende Zuwendungen. Nach einer Studie der indischen Sektion von Transparency International ist zwar die Polizei die korrupteste staatliche Einrichtung, direkt gefolgt aber von den für Grundbucheintragungen zuständigen Stellen sowie den Bauämtern.

Ein weiteres Problem ist das in Indien nur sehr mangelhaft entwickelte Grundbuchwesen. Zwar existieren oftmals lokale, d.h. auf Dorf- oder Stadtebene geführte „Land-Register“, diese werden aber auch nicht annähernd mit vergleichbarer Genauigkeit wie in Deutschland geführt. Hinzu kommt die ausgeprägte, aus der Erbfolge resultierende Zersplitterung der Flächen. Daher ist vor dem Erwerb eines Grundstückes oftmals tatsächlich unklar, wie denn die genauen Eigentumsverhältnisse aussehen; kurz: Wer ist überhaupt Eigentümer und damit legitimer Verkäufer?

Eine Prüfung der Eigentumsverhältnisse ist dabei nicht nur schwierig, sondern der Ausgang auch ungewiss. So ist es tatsächlich auch größeren internationalen Unternehmen passiert, dass sie mit der Bebauung ihres Grundstückes begonnen haben und kurz vor Fertigstellung ein Landwirt aus dem Nachbardorf glaubhaft darlegen konnte, dass genau die Fläche, auf der das neue Verwaltungsgebäude nun steht, ihm von seinem Großvater vererbt wurde. Eine Situation, die nicht nur „Nerven“, sondern auch richtig viel Geld kostet.

Grundsätzlich liegt es bei Ihnen als Käufer, sich über alle Fragen bezüglich des zu erwerbenden Grundstückes zu informieren. Hier liegt die ursprünglich angelsächsische Rechtsauffassung des „Caveat Emptor“ zugrunde, nach der Sie als Käufer sich entsprechend kundig machen müssen. Eine mit Deutschland vergleichbare vorvertragliche Aufklärungspflicht durch den Verkäufer gibt es demgegenüber in Indien (noch) nicht.

Dazu ein Beispiel: Einem deutschen Unternehmer wurde in Chennai das Nachbargrundstück zu einem dort tätigen Automobilzuliefererbetrieb angeboten. Der Preis war mit nur 25 Euro pro qm ausgesprochen attraktiv, denn das entsprechende Areal verfügte über die gleiche infrastrukturelle Ausstattung wie das genannte Nachbargrundstück, das bereits vor einiger Zeit für mehr als den doppelten Preis verkauft worden war. Ein echtes „Schnäppchen“ also, allerdings mit fatalen Folgen: Nach Abschluss des Kaufes stellte

sich heraus, dass es sich um „unklassifiziertes Land“ handelte, umgeben von Gewerbegrundstücken. Natürlich fühlte sich der Käufer übervorteilt, aber an Rückabwicklung des Kaufes war nicht zu denken, das Einzige was er bekommen hat, war der gute Rat „Beantragen Sie doch einfach die Klassifizierung als „Industrial Land“ – dieses Verfahren läuft nun bereits seit fast zwei Jahren.

Gar nicht selten ist auch folgende Situation anzufinden: Der Verkäufer bietet Ihnen ein Grundstück an, ganz korrekt mit dem Hinweis, dass es sich dabei noch um „Unclassified Land“ handelt. Er versichert Ihnen aber, dass die Umwidmung in „Gewerbeland“ absolut kein Problem sei und empfiehlt Ihnen, einfach mit der Bebauung zu beginnen, also „Fakten mit Steinen“ zu schaffen, weil dann die Behörden „ganz sicher“ die entsprechende Genehmigung erteilen werden. In diesem Fall machen Sie sich natürlich extrem angreifbar, oder anders gesagt: Entweder man zahlt oder die Behörden bleiben „hart“ und die geschaffenen Strukturen müssen wieder abgerissen werden.

Wenn wir bis hierher zusammenfassen, lautet das Fazit: Gehen Sie keine Abenteuer ein, und nutzen Sie entsprechend qualifizierte Experten, die alle relevanten Fragen in Form einer Due Dilligence vor Ort abklären können.

Und übrigens: Es gibt in Indien keine „Schnäppchen“, glauben Sie uns! Wenn der Preis tatsächlich weit unter dem allgemeinen Marktniveau liegt, ist eigentlich immer etwas faul. Deshalb: Lassen Sie sich genügend Zeit und machen Sie nicht den Fehler, sich von dem Verkäufer unter Druck setzen zu lassen. Haben Sie in den Verhandlungen auch den Mut, „Nein“ zu sagen, oder die Gespräche abubrechen, wenn Ihr Verhandlungspartner es zu sehr übertreibt – häufig kommt er dann mit einem realistischen Vorschlag zurück.

Einige Anmerkungen zur „Qualität“ von Grundstücken in Indien: Die Unterschiede zu Westeuropa sind gewaltig. Mag es auch in Deutschland zentrale und erschlossene oder abgelegene und unerschlossene Flächen geben, sind die Disparitäten in Indien doch deutlich stärker ausgeprägt. Erreichbarkeit und Infrastruktur stehen nur am Anfang eines entsprechenden Fragenkataloges, daneben müssen Sie viele weitere Aspekte betrachten, von denen die Verfügbarkeit von Management und Fachpersonal, d.h. die Bereitschaft an diesen Standort umzusiedeln, von besonderer Wichtigkeit ist. Dass Sie selber oder Fachpersonal aus Ihrem Hause dort nicht nur hin-, sondern auch zurechtkommen müssen, sei nur am Rande erwähnt.

Hier müssen Sie davon ausgehen, dass das „Qualitätsgefälle“ zwischen entwickeltem Ballungsraum und „Pampa“ extrem steil ist, manchmal sind es nur einige dutzend Kilometer zwischen „gut“ und nicht mehr wirklich

akzeptabel. Das macht sich natürlich auch in den Preisen bemerkbar. Ein Beispiel aus Pune: Eine industrielle Fläche im unmittelbaren Umland kann momentan durchaus über 150 EUR pro qm kosten (z.B. im Industriegebiet Pimpri im Umfeld von Tata Motors und Daimler). Lediglich 48 km weiter südlich, kostet ein vergleichbares Grundstück nur noch 12 EUR pro qm. Allerdings ist die verkehrsmäßige Anbindung hier bereits so schlecht, dass Fachpersonal und führende Mitarbeiter nicht bereit sind, täglich einige Stunden Fahrtzeit pro Strecke in Kauf zu nehmen. Ein erhoffter Kostenvorteil dreht sich somit schnell in einen Standortnachteil.

Ein letzter, wichtiger Punkt: Grundstücksgeschäfte sind in Indien ein beliebtes Spielfeld für alle Arten der Steuerhinterziehung, Geldwäsche und persönlicher Bereicherung. Drei Beispiele sollen das Problem verdeutlichen:

1. Ein deutsches Unternehmen verhandelte wochenlang mit einem indischen Verkäufer über den Preis eines Grundstücks. Irgendwann hatte man sich dann geeinigt – mit 200.000 Euro waren beide Seiten zufrieden. Das Geschäft ist aber dennoch nicht zustande gekommen, denn der Verkäufer verlangte „Bares“ für ein Drittel des Kaufpreises – natürlich ohne Beleg, was die Käuferseite ablehnte. Selbst das Angebot den Kaufpreis bei ordnungsgemäßer Abwicklung noch deutlich zu erhöhen, war für den Verkäufer nicht von Interesse – er stand für weitere Gespräche einfach nicht mehr zur Verfügung.
2. Hierzu passt fast deckungsgleich auch das Gegenbeispiel, bei dem ein deutsches Unternehmen sein gekauftes Grundstück nach einigen Jahren wieder verkaufen wollte: Die allererste Frage, die alle potentiellen (indischen) Käufer stellten, hatte absolut nichts mit der Lage oder Ausstattung des Grundstücks zu tun, ebenso wie sich niemand dafür interessierte, wie hoch der exakte Kaufpreis sein sollte. Noch bevor sie überhaupt ihren Namen nannten, wollten sie zuerst vor allem eines wissen: Wie hoch ist der Anteil, den der Verkäufer bereit wäre, in Cash ohne Rechnung zu akzeptieren.

Beide Beispiele zeigen vor allem eines: Steuerhinterziehung und damit verbundene Geldwäsche spielen in Indien nach wie vor eine große Rolle. Das hat sich in den letzten Jahrzehnten eigentlich kaum geändert – es gibt einen großen und konstanten Fluss an „Black Money“, der nicht nur

gesellschaftlich akzeptiert wird, sondern auf den mancher Unternehmer sogar noch stolz ist, wenn er beispielsweise verkündet, „*I have rich clientele and am a hub for parking and laundering political money*“.

Hier fehlt bei vielen indischen Managern und Unternehmern leider noch immer ein Unrechtsbewusstsein, ebenso wie den meisten kaum bekannt ist, dass die entsprechenden Gesetze, die es selbstverständlich auch in Indien gibt, in Deutschland aber deutlich konsequenter umgesetzt und deren Einhaltung überprüft wird, als das in Indien der Fall ist.

Das nächste Beispiel ist an Dreistigkeit kaum noch zu überbieten:

3. Ein Unternehmen wollte ein Grundstück samt Fabrikhalle innerhalb einer offiziellen Wirtschaftsförderungszone kaufen. Da der Eigentümer ein insolventes indisches Unternehmen war, wurden die Verhandlungen quasi als Treuhänder durch die Wirtschaftsförderungsgesellschaft des betreffenden Bundesstaates geführt. Im Verlauf der Verhandlungen wurde deutlich, dass der Kaufinteressent das Objekt unbedingt haben wollte und irgendwann kam es dann auch zu einer vorläufigen Verständigung – allerdings zu früh gefreut: Der Chairman der Wirtschaftsförderungsgesellschaft setzte nach einigen Tagen ein weiteres Gespräch an, in dem er plötzlich sich selber als den neuen Eigentümer des Objektes vorstellte. Er hatte sich zwischenzeitlich tatsächlich persönlich die Eigentumsrechte gesichert und ging damit in die nächste Verhandlungsrunde. Dass der Preis nun um rund ein Viertel höher lag, sei nur zur Abrundung erwähnt!

3.9 Korruption und Behörden

Und damit kommen wir auch nahtlos zum nächsten wichtigen Thema: Dass Indien nach wie vor zu den korruptesten Ländern der Welt gehört, ist Ihnen natürlich bekannt, Bestechlichkeit ist in fast allen Bereichen des öffentlichen Sektors eher die Regel als die Ausnahme. Wie ausgeprägt das Problem ist, zeigt eine Untersuchung der Weltbank aus dem Jahre 2005, wonach lediglich 11 % der in Indien tätigen in- und ausländischen Unternehmen angegeben haben, „niemals“ Bestechungsgelder für zusätzliche Leistungen von Behörden und Ämtern gezahlt zu haben. Mehr als 60 % der Befragten sagten, dass sie mindestens „öfter“, zumeist sogar „gewöhnlich“ oder „immer“ solche Zahlungen vornehmen.

Nicht überraschend fließen die meisten Gelder bei der Vergabe öffentlicher Aufträge; hier haben lediglich 7 % der befragten Unternehmen angegeben, ohne Bestechungsgelder klar zu kommen.

Hier zeigt sich die Janusköpfigkeit des Systems: Auf der einen Seite tatsächlich strafrechtlich verfolgt und geahndet, wird Korruption auf der anderen Seite von der Gesellschaft weitgehend akzeptiert. Jeder tut es und jeder weiß, dass es auch der andere tut. Jeder weiß, dass eigentlich jeder Politiker oder Beamte käuflich ist und dass z.B. Großprojekte ohne entsprechende Zuwendungen nicht über den Tisch gehen. Und jeder weiß, dass selbst die indische Gerichtsbarkeit eigentlich immer für finanzielle Zuwendungen zu haben ist.

Aber nicht nur im Großen, auch im täglichen Umgang werden Sie immer wieder mit dieser Thematik konfrontiert. Sei es das so genannte „Speed Money“, ohne dessen Zahlung die Bearbeitung von Anträgen entweder gar nicht, oder nur mit erheblicher Verspätung erfolgt, oder der Verkehrspolizist an der Ecke, der Ihnen fast jeden Verstoß gegen die Straßenverkehrsordnung gegen Zahlung von „Bakschisch“ nachsieht.

Durchaus nicht ungewöhnlich ist auch, dass Behördenvertreter aktiv nach Regelverstößen suchen und, je nach Schwere der Vorwürfe, drastische Zahlungen einfordern. Hier ist dann sicherlich eher der Begriff „Nötigung oder Erpressung“ angebracht.

Sie können sich jetzt natürlich auf den Standpunkt stellen: Was geht mich das an? – damit müssen die „Inder“, also mein Geschäftsführer und seine Mitarbeiter, selber klar kommen.

Aber so einfach dürfen Sie es sich nicht machen, denn vergessen Sie nicht: Wenn Ihrem Unternehmen Korruption nachgewiesen wurde, kann das zu ernstesten Konsequenzen führen, die vom „Black Listing“, also dem Ausschluss von zukünftigen Geschäften, bis hin zur strafrechtlichen Verfolgung reichen. Also: Was können Sie tun?

- Sie können das Risiko deutlich reduzieren, indem Sie unmissverständlich klarstellen, dass Ihr Unternehmen weder in Indien noch anderswo in der Welt, Bestechungsgelder zahlt oder vergleichbare Zuwendungen leistet.
- Fordern Sie von Ihrem lokalen Management 100%ig „regelkonformes“ Verhalten ein, ganz einfach, um sich nicht gegenüber Behörden und Ämtern „angreifbar“ zu machen. Hiermit zielen wir auch auf die übermäßige indische Bürokratie ab, mit ihren unzähligen Dokumentationsnotwendigkeiten und zeitlich extrem aufwendigen administrativen, steuerlichen, gesellschaftsrechtlichen und buchhalterischen Vorschriften und Vorgaben. Wenn auch unschön, nervig und aus Unternehmersicht sogar überflüssig: Machen Sie es so, wie es die Vorschriften fordern, letztlich, um das Risiko, von den Behörden oder Beamten irgendwann unter Druck gesetzt werden zu können, zu vermindern.
- Bevor Sie nach Indien gehen: Überlegen Sie sorgfältig, in welchem Ausmaß Ihre dort geplanten Aktivitäten direkt von den Entscheidungen Beamter (inkl. Militärs) oder Politikern abhängen. Sie kennen den Spruch von der „Höhle des Löwen“, und wenn von vornherein klar ist, dass Sie ohne Schmiergeld wahrscheinlich keine Geschäfte machen können, sollten Sie auch die Finger davon lassen.

Sie haben keine wirkliche Alternative als sich uneingeschränkt korrekt zu verhalten – die Konsequenzen sind einfach zu gravierend!

3.10 Führung und Kontrolle durch das deutsche Stammhaus

Auch nachdem Ihre indische Gesellschaft den regulären Geschäftsbetrieb aufgenommen hat, ist Ihr Indiengeschäft keineswegs ein „Selbstläufer“. Vielmehr müssen Sie – wie bei jeder anderen Niederlassung auch, egal wo sie sich befindet – die Gesellschaft betreuen und kontrollieren sowie Standards vorgeben. Nur so können Sie sicherstellen, dass Ihre Erwartungen und Vorgaben hinreichend erfüllt werden.

Ihren Führungs- und Kontrollaufgaben können Sie natürlich nur dann nachkommen, wenn Sie zeitnah, korrekt und umfassend über alle wichtigen Aspekte informiert werden, und diese Verantwortung obliegt ganz eindeutig der von Ihnen eingesetzten Geschäftsführung. Ihre Aufgabe in diesem Zusammenhang ist es aber, festzulegen was, wann und in welcher Form berichtet werden muss. Machen Sie sich die Mühe, hier mit Ihrem lokalen Management bereits vom ersten Tag an zu einer unmissverständlichen Vereinbarung zu kommen, das ist wesentlich einfacher als später nachbessern zu müssen.

Das betriebswirtschaftliche Berichtswesen steht dabei sicherlich im Vordergrund, und genau diese Berichterstattung ist sehr oft mangelhaft. Abgeliefert wird viel zu spät, unvollständig, falsch oder unverständlich. Insbesondere in kleineren, noch im Aufbau befindlichen Gesellschaften, wird diesem Thema häufig wenig Bedeutung zugemessen und auf Nachfragen damit geantwortet, „dass es doch sicher wichtiger sei, zunächst einmal das operative Geschäft aufzubauen“. Und dann kommen noch blumige Aussagen Ihres Geschäftsführers: „Vertrauen Sie mir, machen Sie sich keine Sorgen, alles ist in bester Ordnung.“ Wenn Sie sich damit zufrieden geben, haben Sie eine wichtige Schlacht verloren; hier schleicht sich etwas ein, was Sie später, wenn überhaupt, nur mit viel Mühe in Ordnung bringen können.

Ein anderes, immer wieder auftretendes Phänomen finden wir regelmäßig in deutsch-indischen Joint Ventures: Hier übernimmt das Gemeinschaftsunternehmen die über Jahre oder Jahrzehnte gewachsenen Formate und Standards des indischen Joint Venture Partners, was mit schöner Regelmäßigkeit dazu führt, dass das resultierende Zahlenwerk für einen Außenstehenden völlig unverständlich ist.

In Zusammenfassung: Bestehen Sie kategorisch auf pünktliche, korrekte und umfassende betriebswirtschaftliche Berichterstattung und, wenn Sie mit der indischen Art der Darstellung Mühe haben oder schlicht gesagt das Ganze nicht verstehen, sollten Sie sich nicht scheuen nachzufragen. Auch ist es durchaus nicht unüblich, Ihre eigenen Berichtsformate vorzugeben, bis hin zu einem in Euro umgerechneten Zahlenwerk. Letztendlich ist es Ihr Geld, das in Indien ausgegeben wird und Sie haben jedes Recht der Welt zu wissen wofür!

In diesem Zusammenhang noch einige Tipps:

- Das Instrument eines „Revolvierenden Future Cash Flow“, z.B. für einen Zeitraum von 6, 9, oder 12 Monaten, hat sich in vielen Fällen als besonders hilfreich erwiesen. So erkennen Sie auf einen Blick die Entwicklung der wirtschaftlichen Performance des Unternehmens, und Ihr indischer Geschäftsführer / Joint Venture Partner wird bei der Erstellung dieses Berichtes „gezwungen“, sich fundiert mit der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens, einschließlich anstehender größerer Ausgaben und Investitionen, auseinanderzusetzen.
- Auch wenn es in Indien (kleinere) Unterschiede in den Rechnungslegungsstandards gibt, bleibt eine GuV und eine Bilanz das, was es überall auf der Welt ist. Und wenn jemand behauptet, dass in Indien alles anders sei – so unsere Erfahrung – ist das eigentlich nichts anderes als eine plumpe Ausrede für die eigene Trägheit oder die Tatsache, dass man nicht in der Lage war oder es einfach nicht wollte, die gewünschten Informationen korrekt zu liefern.
- Vereinbaren Sie regelmäßige interne Audits! Überzeugen Sie Ihren indischen Geschäftsführer davon, dass es sich hier nicht um ein „Misstrauensvotum“, sondern um ein wertvolles Managementinstrument handelt.
- Erwägen Sie, die „Finance & Accounting-Aktivitäten“ anfänglich einem entsprechend erfahrenen und zuver-

lässigen Dienstleistungsunternehmen im Sinne eines „outsourcing“ zu übertragen. Diese Maßnahme hat sich insbesondere für kleinere Start-Up-Unternehmen bewährt.

Soviel zum Berichtswesen. Uns liegt aber noch ein weiterer Punkt am Herzen, der immer wieder zu erheblichen Irritationen führt, nämlich die unterschiedliche Interpretation von deutschen und indischen Standards. Im Vordergrund stehen hier Aspekte wie Qualitätsverständnis, Termintreue und allgemeine Akkuratess.

Indische Unternehmen und indische Manager sind in Indien oft extrem erfolgreich, innerhalb ihres Umfelds, d.h. in der Zusammenarbeit mit indischen Kunden und Lieferanten etc. kommen sie hervorragend klar. Zu Problemen kommt es dafür aber häufig an den Schnittstellen zum Ausland, z.B. zum deutschen Stammhaus oder auch in der Kommunikation mit ausländischen Kunden. Wenn zum Beispiel eine für sofort zugesagte E-Mail erst mit 3 Tagen Verspätung abgeschickt wird und darin nicht nur der Name des Geschäftspartners falsch geschrieben wird, sondern auch noch 25 Rechtschreib- und Grammatikfehler enthalten sind, kommt das sicher nicht so gut an. Oder nehmen Sie Zahlen und Maßeinheiten, immer wieder finden Sie in Berichten „Zahlendreher“ oder es werden Hunderter verwendet, wenn Tausender gemeint sind. Nun mögen Rechtschreibfehler oder Zahlendreher für den Erfolg oder Misserfolg Ihres Unternehmens vielleicht unwichtig sein, aber sie erzeugen unnötige Irritationen.

Sie werden es an vielen kritischen Stellen immer wieder merken, dass es Unterschiede zwischen Ihrer Erwartungshaltung und dem Verhalten Ihres indischen Geschäftspartners oder Managements gibt. Und diese unterschiedliche Wertevorstellung hat Auswirkungen auf alle Bereiche und Tätigkeiten Ihrer indischen Gesellschaft, von Produktion bis Vertrieb, von Entwicklung bis Buchhaltung.

Auch hier gilt: Vereinbaren Sie gleich zu Anfang klare Standards für alle relevanten Bereiche und Tätigkeiten und kontrollieren Sie deren Einhaltung. Natürlich ist es ein mühsamer Prozess in einem indischen Unternehmen „deutsche Standards“ durchzusetzen, aber es lohnt sich!

Noch ein Tipp: Wir haben bereits über interkulturelle Trainings gesprochen, also Veranstaltungen, in denen Sie lernen sollen, wie man sich in Indien richtig verhält. Drehen Sie den Spieß doch einfach um, denn

eigentlich benötigen nicht Sie, sondern Ihr indisches Management eine Schulung zum Thema: „Was erwartet mein deutsches Stammhaus von mir?“ und „Wie wirken meine indischen Besonderheiten auf ausländische Geschäftspartner?“

Nutzen Sie die Chance, wenn Ihr indischer Geschäftsführer z.B. zur technischen und vertrieblichen Einarbeitung nach Deutschland kommt, um dieses Thema aufzugreifen.

4. Schlusswort

„Aber Indien ist doch so anders“ werden Sie vielleicht denken, und jetzt kommt schon das Schlusswort? War das wirklich alles, muss man nicht viel mehr wissen?

Spontan fallen Ihnen jetzt vielleicht dutzende weitere Themen ein, wie indisches Steuerrecht, Zollbestimmungen, Führung der indischen Mitarbeiter, Streiks und Gewerkschaften oder die angeblich so völlig andere Verhandlungskultur. Vielleicht erinnern Sie sich auch vage an ein Indienseminar, in dem herausgestellt wurde, wie wichtig es ist, sich auf die „Besonderheiten Indiens“ einzulassen.

Auch wenn wir uns wiederholen: Natürlich braucht man in Indien Wissen über das Steuerrecht und jemanden, der die Buchhaltung machen kann. Natürlich braucht man jemanden, der sich um das lokale Personal kümmert und der mit Gewerkschaften verhandeln kann. Genauso brauchen Sie jemanden, der Ihre Kunden und Zulieferer betreut. Und natürlich muss sich jemand um die Wartung Ihrer Maschinen kümmern oder sicherstellen, dass Ihre Qualitätsstandards eingehalten werden. Aber das brauchen Sie eigentlich überall auf der Welt, nicht nur in Indien! Und genauso wenig, wie Sie sich in Ihrer amerikanischen oder chinesischen Tochtergesellschaft selber um alle Details kümmern, brauchen Sie das auch nicht in Indien zu tun.

Ihre Aufgabe ist es, das Unternehmen in Indien zu „gestalten“ und dafür wollten wir Ihnen einige wichtige Informationen vermitteln. Sie wissen jetzt, wo Indien heute steht, kennen die wichtigsten Daten und Fakten zur Geschichte, Politik, Kultur und Wirtschaftsordnung, haben sich mit den indischen Wirtschaftsregionen auseinandergesetzt und die Vor- und Nachteile der indischen Standorte kennengelernt. Auch wissen Sie, wo Indien „billig“ und wo „teuer“ ist, haben die verschiedenen Möglichkeiten der Markterschließung sowie die Vor- und Nachteile von Joint Ventures im Detail vorgestellt bekommen und wissen, wie eine Firmengründung, eine Personalsuche und das Führen einer indischen Tochtergesellschaft in der Praxis funktionieren kann. Auch haben Sie die wichtigsten Probleme Indiens kennengelernt und wissen, was da auf Sie zukommt.

Unseres Erachtens wissen Sie damit tatsächlich genug, um die wichtigen Entscheidungen treffen zu können, ob, wann, wo und mit welcher

Struktur Sie sich in Indien betätigen wollen. Dabei war es uns ein besonderes Anliegen, uns auf diejenigen Themen zu konzentrieren, die für Sie als Projektverantwortlichen bzw. Vertreter des deutschen Stammhauses relevant sind. Wir haben bewusst darauf verzichtet, Ihnen Themen zu vermitteln, die in den Aufgabenbereich Ihres indischen Geschäftsführers und seiner Mitarbeiter fallen – damit brauchen und sollten Sie sich gar nicht erst belasten.

Konzentrieren Sie sich auf Ihre Aufgabe, den optimalen „Rahmen“ für Ihr indisches Unternehmen zu schaffen und, nach Aufbau des Unternehmens, Ihren Kontroll- und Aufsichtspflichten nachzukommen – dafür wünschen wir Ihnen den allerbesten Erfolg!

5. Ortsregister

- | | | | |
|----|-------------------------------------|----|------------------------|
| 1 | Ahmedabad (auch Ahmadabad) | 33 | Goa |
| 2 | Ajmer | 34 | Greater Noida |
| 3 | Alwar | 35 | Gujarat |
| 4 | Andaman & Nicobar | 36 | Gurgaon |
| 5 | Andhra Pradesh | 37 | Haryana |
| 6 | Ankleshwar | 38 | Hemis Gompa |
| 7 | Arunachal Pradesh | 39 | Himachal Pradesh |
| 8 | Assam | 40 | Hosur |
| 9 | Aurangabad | 41 | Hyderabad |
| 10 | Bangalore > siehe Bengaluru | 42 | Indore |
| 11 | Baroda > siehe Vadodara | 43 | Jaipur |
| 12 | Bengaluru | 44 | Jaisalmer |
| 13 | Bharuch | 45 | Jammu |
| 14 | Bhilai | 46 | Jammu & Kashmir |
| 15 | Bhopal | 47 | Jamnagar |
| 16 | Bihar | 48 | Jamshedpur |
| 17 | Bilaspur | 49 | Jhajjar |
| 18 | Bombay > siehe Mumbai | 50 | Jharkhand |
| 19 | Calcutta (Kalkutta) > siehe Kolkata | 51 | Jodhpur |
| 20 | Chandigarh | 52 | Kandla |
| 21 | Chennai | 53 | Kanpur |
| 22 | Chhattisgarh | 54 | Karaikal |
| 23 | Cochin > siehe Kochi | 55 | Karnataka |
| 24 | Coimbatore | 56 | Kerala |
| 25 | Dadar & Nagar Haveli | 57 | Kochi |
| 26 | Daman & Diu | 58 | Kolkata |
| 27 | Delhi | 59 | Ladakh |
| 28 | Dharamshala | 60 | Lakshadweep |
| 29 | Durg | 61 | Leh |
| 30 | Ernakulam | 62 | Lucknow |
| 31 | Faridabad | 63 | Madhya Pradesh |
| 32 | Ghaziabad | 64 | Madras > siehe Chennai |
| | | 65 | Madurai |
| | | 66 | Maharashtra |

-
- | | | | |
|----|---|-----|--|
| 67 | Mahe | 98 | Ranchi |
| 68 | Mahesana | 99 | Rewari |
| 69 | Manali | 100 | Rohtak |
| 70 | Mangalore > siehe
Mangaluru | 101 | Sakshi |
| 71 | Mangaluru | 102 | Salem |
| 72 | Manipur | 103 | Secunderabad |
| 73 | Meerut | 104 | Shimla |
| 74 | Meghalaya | 105 | Sikkim |
| 75 | Mizoram | 106 | Silvassa |
| 76 | Mormugao | 107 | Singur |
| 77 | Mumbai | 108 | Sonipat |
| 78 | Mysore > siehe Mysuru | 109 | Srinagar |
| 79 | Mysuru | 110 | Sriperumbudur |
| 80 | Nagaland | 111 | Surat |
| 81 | Nagpur | 112 | Tamil Nadu |
| 82 | Nashik | 113 | Thane |
| 83 | National Capital Region >
siehe auch NCR | 114 | Thiruvananthapuram |
| 84 | Navi Mumbai | 115 | Tirupur |
| 85 | NCR > siehe auch National
Capital Region | 116 | Tripura |
| 86 | New Bombay > siehe Navi
Mumbai | 117 | Trivandrum > siehe
Thiruvananthapuram |
| 87 | New Delhi | 118 | Tuticorin |
| 88 | New Noida > siehe Greater
Noida | 119 | Udaipur |
| 89 | Noida | 120 | Uttar Pradesh |
| 90 | Orissa | 121 | Uttaranchal |
| 91 | Patna | 122 | Vadodara |
| 92 | Pithampur | 123 | Verna |
| 93 | Pondicherry > siehe
Puducherry | 124 | Visakhapatnam |
| 94 | Puducherry | 125 | Westbengalen (auch: West
Bengal) |
| 95 | Pune | 126 | Yanam |
| 96 | Punjab | | |
| 97 | Rajasthan | | |

6. Quellenverzeichnis

ADB; Asian Development Bank (versch. Jahre): Asian Development Outlook. Manila.

Betz, J. (1997): Staatsaufbau und Politik. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Indien. Informationen zur politischen Bildung, 4. Quartal 1997, Nr. 257, Bonn, S. 27-44.

BIU; Business Intelligence Unit (2004): India 500 Plus. A clearer view of India. Madras.

Bronger, D. (1996): Indien. Größte Demokratie der Welt zwischen Kastenwesen und Armut. Perthes Länderprofile. Gotha.

Bronger, D. (2000): Kaste und Politik in Indien. In: Draguhn, W. (Hrsg.): Indien 2000. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft. Hamburg, S. 103-129.

Dun & Bradstreet (versch. Jahre): Business Optimism Index, verschiedene Ausgaben. Bombay.

Fürth, A. & Balasubramanian, V. (2010): Leben und arbeiten in Indien. Was Sie über Land und Leute wissen sollten. Göttingen.

GOI; Government of India (versch. Jahre): Economic Survey, verschiedene Ausgaben. Delhi.

IMD; International Institute for Management Development (versch. Jahre): The World Competitiveness Yearbook, verschiedene Ausgaben. Lausanne.

Ihlau, O. (2006): Weltmacht Indien. München.

India Statistics (versch. Jahre): The online directory of Indian Statistics. (Internet: <http://www.indiastat.com>)

Kaufmann, L. et al. (2006): Investmentguide Indien. Erfolgsstrategien deutscher Unternehmen auf dem Subkontinent. Stuttgart.

Klinger-Paul, C. (2005): Business-Guide Indien. Köln.

Krack, R. (2009): Kulturschock Indien. Bielefeld.

Krebs, N. (1939/1965): Vorderindien und Ceylon. Eine Landeskunde 1939. Darmstadt. Neudruck 1965.

Kreuser, G. (2002): Der Schlüssel zum indischen Markt. Mentalität und Kultur verstehen, erfolgreich verhandeln. Wiesbaden.

López-de-Silanes, F. et al. (1999): The Quality of Government. = The International Institute for Corporate Governance Working Paper 1999. New Haven.

Mehl-Lammens, P. (2006): Geschäftserfolg Indien. Der Business-Guide für den indischen Subkontinent. Zürich.

Müller, O. (2006): Wirtschaftsmacht Indien. München.

NCAER; National Council of Applied Economic Research (versch. Jahre): Business Expectation Survey, verschiedene Ausgaben. Delhi.

Rieger, H. C. (2002): Alles was Recht ist – das indische Rechtssystem in der Kritik. In: Deutsch-Indische Gesellschaft Mitteilungsblatt 1/2000. Stuttgart, S. 6-7.

Rothermund, D. (1995): Indien. Kultur, Geschichte, Politik, Wirtschaft, Umwelt. München.

Rothermund, D. (2002): Geschichte Indiens. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart. München.

Stang, F. (2002): Indien. Darmstadt.

Sürken, Wamser & Batra (2009): Indien. Ein Reiseführer für die „Business-Class“. 2. aktualisierte Auflage. Stuttgart.

Tata (versch. Jahre): Statistical Outline of India. Mumbai.

Transparency International (versch. Jahre): The Global Corruption Index. London, Berlin.

UNCTAD; United Nations Conference on Trade and Development (versch. Jahre): UNCTAD Handbook of Statistics On-Line. New York (Internet: <http://www.unctad.org>)

Vittal, N. (2003): Corruption in India. Delhi.

Von Herrenkirchen, W. A. (2007): Kwalitiy India. Ein Überblick über den optimalen Einstieg ins Indiensgeschäft. München.

Waldkirch, K. (2006): Geschäftserfolge in Indien. Wiesbaden.

Wamser, J. & Bronger, D. (2003): Indien – China: Vergleich zweier Entwicklungswege. Teil III: Wirtschaftswachstum: Die makroökonomische (nationale) Analyse. In: Draguhn, W. (Hrsg): Indien 2003. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft. Hamburg, S. 305-351.

Wamser, J. (2005): Standort Indien. Der Subkontinentalstaat als Markt und Investitionsziel ausländischer Unternehmen. Münster, London, Berlin.

Wamser, J. & Sürken, P. (2005): Wirtschaftspartner Indien. Ein Managementhandbuch. Stuttgart.

Die wichtigsten verwendeten Zeitschriften & Zeitungen:

- Business Standard
- Business Today
- Economic and Political Weekly
- Economic Times
- Financial Express
- Financial Times
- Forbes Magazine
- India Today
- Newsweek
- Outlook India
- The Economist
- Times of India

7. Die Autoren



Peter Sürken

Peter Sürken war in leitenden Funktionen unter anderem in den USA, Italien und den Niederlanden tätig. Fundierte Kenntnisse über Indien hat er während seiner Tätigkeit als Geschäftsführer der Hüls India Pvt. Ltd. bzw. der Degussa India Pvt. Ltd. erworben. Er betreut bei der Dr. Wamser + Batra GmbH den Bereich Krisenmanagement.



Dr. Johannes Wamser

Dr. Johannes Wamser ist Wirtschaftsgeograf und Geschäftsführer der Dr. Wamser + Batra GmbH. Seine Diplom- und Doktorarbeit hat er in und über Indien geschrieben. Er ist Autor mehrerer Fachbücher und zahlreicher Fachartikel. Konzeptentwicklung und die Umsetzung von Gründungsvorhaben deutscher Firmen in Indien sind die Schwerpunkte seiner Tätigkeit.



Dr. Wamser + Batra GmbH **Indien-Beratung mit maßgeschneiderten Lösungen**

Market Entry Services:

Unterstützung beim Geschäftsaufbau

Markteintritt und Markenaufbau, Strategieberatung
Markt-, Standort- und Wettbewerbsanalysen
Markterkundungs- und Kontaktreisen
Personalsuchen / Rekrutierung von Führungspersonal
Joint Venture Verhandlungen & Handelsvertretersuchen
Firmengründungen
Beratung bei Grundstücks- und Immobilienauswahl

Business Support Services:

Unterstützung bei der Führung und Kontrolle Ihrer Indienaktivität

Controlling & Monitoring
Verwaltung, Buchhaltung, Steuern, Gesellschaftsrecht, Berichtswesen
Überwachung der Einhaltung der Compliance-Vorgaben
Minimierung von Korruptionsrisiken
Regelmäßige Review-Gespräche und Benchmarking
Unterstützung bei den Aufsichtsmöglichkeiten und -pflichten
Advisory Service

Special Project Services:

Individuelle Lösungen für anspruchsvolle Aufgaben

Optimierung bestehender Strukturen
Krisenmanagement
Auflösungen von Gesellschaften und Joint Ventures
Streitigkeiten zwischen Geschäftspartnern
Aufbau von Produktionsstätten
Due Dilligences

Dr. Wamser + Batra GmbH
Kortenpfad 4 . 44787 Bochum . Deutschland
T +49(0)234 - 6 40 83 47 . F +49(0)234 - 6 40 83 49
info@wamser-batra.de www.wamser-batra.de



Business
Türkei
Wirtschaft und Kultur
CIT

Business
Türkei
Wirtschaft und Kultur
CIT

Business
sourcing asia
Indien:
Business
as Usual?
er in Indien

INDIEN
Ein Reiseführer
für die „Business“-Class

Anregungen für Ihr Auslandsgeschäft

Tassilo Zywiets, Alexander Lau, Hans Gäng
Globalisierung zwischen Krise und Boom
Potenziale und Strategien beim
„Going international“
[Buch, 224 Seiten, € 25,90]

Johannes Wamser, Peter Sürken, Mike Batra
Indien - Ein Reiseführer für die „Business-Class“
[Buch, 116 Seiten, € 12,90]

Andreas Kotulla
Keine Tiger in Indien
Tagebuch einer Offshoring-Idee.
[Buch, deutsch|englisch, 128 Seiten, € 16,95]

Fons Tuinstra
Der wilde Osten -
Fünfzehn Missverständnisse
über China und die Chinesen.
[Buch, 268 Seiten, € 19,80]

sourcing_asia
Magazin für Markteintritt, Beschaffung und
Produktion. Know-how für Ihr Asiengeschäft.
[www.sourcing-asia.de, 52 Seiten, € 15,00]

InterGest City Guide
58 Metropolen für Business Traveller.
[Buch, deutsch|englisch, 128 Seiten, € 19,00]

Christian Rumpf
Recht und Wirtschaft der Türkei
[Buch, 198 Seiten, € 25,00]

Business Türkei
Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen
[Magazin, 100 Seiten, € 7,50]



Bestellung

Bestellen Sie jetzt
www.localglobal.de/shop
in deutscher oder englischer
Fassung.



Keine Tiger in Indien Of Tigers and India

Tagebuch einer Offshoring-Idee An Offshoring Diary

Andreas Kotulla, promovierter Wirtschaftsinformatiker und IT-Manager, beschreibt in seinem Buch mit einem Augenzwinkern die schwierige Auswahl und Beauftragung eines Offshoring-Partners. Immer wieder das mögliche Scheitern vor Augen gelingen auf unvorhersehbare Weise schließlich die vielen kleinen Schritte, die doch noch zum Erfolg des Vorhabens führen. Wenn auch erst viel später.

Offshoring of IT tasks is one of the major trends in modern globalisation. Andreas Kotulla, IT manager describes with a twinkle in his eyes how he on the third attempt finally found a model for the utilisation of offshore teams for successful software development.

Dr. Andreas Kotulla
Keine Tiger in Indien
Tagebuch einer Offshoring-Idee
Of Tigers and India
An Offshoring Diary
128 Seiten / 128 pages/16,95 Euro



www.localglobal.de/shop

Wirtschaftspartner Indien

Wer sich in Indien geschäftlich engagieren möchte, kann inzwischen auf eine Vielzahl von Informationen zurückgreifen. Es gibt tausende Geschichten, Anekdoten und Tipps, aber was davon ist für den Manager wirklich relevant?

Müssen Sie tatsächlich wissen, dass man in Indien niemals mit der linken Hand isst? Müssen Sie sich irgendwelchen indischen Besonderheiten unterwerfen oder können Sie Ihr Unternehmen genauso effizient aufbauen und führen wie in Deutschland?

Genau hier setzt der neue „Wirtschaftspartner Indien“ an: Ist Indien wirklich so anders? Worin unterscheidet sich Geschäftemachen in Indien von Business in Deutschland? Gibt es den „Königsweg“ für einen Markteintritt? Welches sind die „besten“ Standorte und „attraktivsten“ Regionen, was die häufigsten Fehler und wie werden sie vermieden?

Dieses sind nur einige der Fragen, die auf Basis realer Projektbeispiele praxisnah beantwortet werden.

ISBN-13: 978-3-9811781-7-3



local global