



Judith Beine (Autor)

**Entwicklung und Integration innovativer Lieferanten in
Schwellenländern**

Eine empirische Studie in der indischen Automobilindustrie

Judith Beine

**Entwicklung und Integration
innovativer Lieferanten
in Schwellenländern:**

Eine empirische Studie
in der indischen Automobilindustrie



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6184>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>



1. Einführung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

In den letzten 10 bis 15 Jahren haben sich einige Schwellenländer durch überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum und realisierte Entwicklungsprozesse zu führenden Staaten der Weltwirtschaft entwickelt.⁵ Allen voran Indien und China, die mittlerweile – legt man das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der beiden Länder zugrunde – zu den viert- bzw. zweitstärksten Volkswirtschaften weltweit⁶ gehören und laut Prognosen zu der drittstärksten und stärksten Volkswirtschaft bis 2050 aufsteigen werden.⁷

Für die global agierende Automobilindustrie bietet dieses Wirtschaftswachstum weitreichende Chancen. Während die Nachfrage in den traditionellen Volumenmärkten der entwickelten Länder wie USA, Deutschland oder Japan gegenwärtig stagniert, nehmen die Binnennachfrage und das Absatzpotenzial in Schwellenländern – insbesondere in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) – stark zu.⁸ So konnte der massiv reduzierten Nachfrage während der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 in den entwickelten Ländern vornehmlich durch das kaum gebremste Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern begegnet werden.⁹ Neben diesem Absatzpotenzial bieten Schwellenländer für Unternehmen der Automobilindustrie

⁵ Die vorliegende Arbeit orientiert sich an einer Nation, die hinsichtlich ihrer ökonomischen, politischen, infrastrukturellen, sozio-kulturellen und sozio-demografischen Merkmale als entwickeltes, Schwellen- oder Entwicklungsland klassifiziert wird (in Anlehnung an International Monetary Fund 2010, URL s. Literaturverzeichnis; Kutschker/Schmid 2011, S. 201–207). Ein entwickeltes Land, das auch als Industrieland bezeichnet wird, nimmt diesbezüglich das höchste Entwicklungsniveau ein. Ein Schwellenland bezeichnet entsprechend dieser Klassifikation eine aufstrebende Wirtschaftsnation, die sich in den genannten Merkmalen stark verändert und in ihren Charakteristiken einem entwickelten Land annähert. Die ökonomischen Merkmale eines Schwellenlandes weisen typischerweise eine relativ hohe BIP-Wachstumsrate (> 5 %), ein geringes BIP pro Kopf (< 5000 USD pro Jahr) in Verbindung mit einer hohen Inflationsrate (> 5 %) und einer geringen Sparrate im Vergleich zu einem entwickelten Land auf. Ein Entwicklungsland ist durch wirtschaftliche Unterentwicklung geprägt und umfasst den niedrigsten Entwicklungsstand (vgl. Mody 2004, S. 4; Enderwick 2007, S. 5–6; Pelle 2007, S. 17).

⁶ Vgl. Central Intelligence Agency 2011a, URL s. Literaturverzeichnis.

⁷ Vgl. Auswärtiges Amt 2011, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Pelle 2007, S. 28–29.

⁸ Vgl. Marschner 2004, S. 80–83; Garcia Sanz 2007, S. 4; Proff/Proff 2008, S. 21; Reichhuber 2010, S. 52–56; s. a. Baum/Delfmann 2010, S. 48–52.

⁹ Vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 25–34; Becker 2010, S. 23–35; s. a. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010a, S. 365, 382–387.



weitere Standortfaktoren mittels derer Wettbewerbsvorteile zu erzielen sind, bspw. ein geringes Lohnkostenniveau oder zahlreiche potenzielle Arbeitskräfte.¹⁰

Vor diesem Hintergrund nimmt die indische Automobilindustrie eine besondere Position als zukünftiger Schlüsselmarkt¹¹ ein: Das Einkommen und die Kaufkraft der – mit einem Medianalter von 26 Jahren – vergleichsweise jungen indischen Bevölkerung wächst kontinuierlich.¹² Die Pkw-Mobilisierung – heute besitzen erst elf von 1 000 Einwohnern einen eigenen Pkw – nimmt stark zu¹³ und der indische Automobilmarkt zählt neben dem chinesischen weltweit zu den am schnellsten wachsenden Absatzmärkten der Automobilindustrie.¹⁴ Während das Marktvolumen in Indien mit rund 2 Mio. Pkws in dem Zeitraum von April 2009 bis März 2010 nur ein Viertel des chinesischen Marktvolumens betrug, rangierten die indischen Original Equipment Manufacturers (OEMs, synonym: Automobilhersteller) vor den chinesischen OEMs hinsichtlich der Anzahl der exportierten Pkws (450 000 gegenüber 369 600 exportierten Pkws in 2009/2010 bzw. 2009).¹⁵ Sowohl multinationale als auch lokale indische Automobilhersteller und Automobilzulieferer erweitern zunehmend nicht allein ihre Produktionskapazitäten, sondern auch ihre Entwicklungsstandorte in Indien.¹⁶ Dies wurde durch die umfassenden ökonomischen Reformen, die im Jahr

¹⁰ Vgl. Humphrey et al. 2000, S. 3; Straube et al. 2007, S. 18–19; Lange/Weber 2009, S. 92–93; Ramamurti 2009, S. 402–404; Reichhuber 2010, S. 112–114.

¹¹ Vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 17.

¹² Vgl. Vermeer/Neumann 2008, S. 59; Datamonitor 2010, S. 9; Pasvantis 2010e, URL s. Literaturverzeichnis, S. 2, 6; Central Intelligence Agency 2011b, URL s. Literaturverzeichnis.

¹³ Vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010a, S. 144; Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 17.

¹⁴ Die Pkw-Erstzulassungen stiegen in Indien zwischen 2008 und 2009 um 18 % (vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010a, S. 144); in 2009/2010 wurden dort 2,35 Mio. Pkws (+ 27,9 % gegenüber der Vorjahresperiode) produziert und 22 Mrd. USD (+ 20,0 %) in der indischen Automobilzulieferindustrie umgesetzt (vgl. Society of Indian Automobile Manufacturers 2011b, URL s. Literaturverzeichnis; Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 19).

¹⁵ Vgl. Society of Indian Automobile Manufacturers 2011b, URL s. Literaturverzeichnis; o. V. 2010, URL s. Literaturverzeichnis; Holtbrügge/Friedmann 2011, S. 68.

¹⁶ Vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 12, 15, 24, 34; s. a. Lange/Weber 2009, S. 91; Wallentowitz et al. 2009, S. 35–36.

Im Zusammenhang mit Unternehmen bezeichnet der Begriff *international* in der vorliegenden Arbeit einen ausländischen Lieferanten oder Hersteller, der im wesentlichen Umfang grenzüberschreitende Absatz- und Beschaffungsaktivitäten ausführt. Ist das Unternehmen darüber hinaus in Indien direktinvestiv tätig und verfügt über Tochtergesellschaften im Land, wird die Bezeichnung *multinational* verwendet. In beiden Fällen besteht keine indische Muttergesellschaft (vgl. Breuer et al. 2003, S. 383; Oesterle/Stratmann 2008, S. 128–129; Eiteman et al. 2010, S. 2; Kutschker/Schmid 2011, S. 1445, 1452; s. a. Macharzina/Oesterle 2002, S. 11–12). Im Gegensatz dazu umfasst die Bezeichnung *lokal* (*indisch*) ein originär aus Indien stammendes Unternehmen.



1991 begannen, ermöglicht.¹⁷ Zeitgleich reduzieren die Unternehmen der indischen Automobilindustrie ihre Entwicklungs- und Fertigungstiefe, was sich in der zunehmenden Ausgliederung von Entwicklungs- und Produktionsaktivitäten an lokale Lieferanten widerspiegelt.¹⁸ Dieser global feststellbare und anhaltende Trend des Outsourcings von Produktions- und Entwicklungsaktivitäten lässt den Automobilzulieferern einen kontinuierlich wachsenden Wertschöpfungs- und Entwicklungsanteil zukommen.¹⁹ Das gegenwärtige Leistungsniveau lokaler indischer Lieferanten ist jedoch keinesfalls durchgängig mit dem von Lieferanten aus entwickelten Ländern vergleichbar.²⁰

Als Folge hat sich das Lieferantenmanagement zu einer Schlüsselkompetenz der Abnehmer entwickelt,²¹ bei deren Umsetzung Unternehmen der Automobilindustrie als Vorreiter gelten.²² Sowohl in entwickelten Ländern als auch in Schwellenländern hängt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zunehmend von Kooperationen mit Lieferanten und dem Management dieser Lieferantenbeziehungen ab. Dies manifestiert sich in zwei Aktivitäten²³:

- der *Lieferantenentwicklung*, die zur Steigerung der Lieferantenleistung und/oder -fähigkeiten und zur kurz- und/oder langfristigen Sicherung der Versorgung des Abnehmers eingesetzt werden kann²⁴ und
- der *Lieferantenintegration* – die Realisierung gemeinsamer Produkt- und Prozessentwicklungen durch Abnehmer und Lieferant –, durch die nachhaltige Wettbe-

¹⁷ Vgl. z.B. Bowonder 1998, S. 625–626; Singh 2004, S. 2; Saranga 2009, S. 708.

¹⁸ Vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 25; s. a. Balachandra 2005, S. 5–6.

¹⁹ Vgl. Mattes et al. 2003, S. 26–27; Verband der Automobilindustrie e. V. 2004, S. 18–19; Kurek 2004, S. 22; Straube et al. 2007, S. 4; s. a. Moavenzadeh 2006.

Der Wertschöpfungsanteil der Lieferanten beträgt bis zu 70% in der Automobilindustrie (vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 52).

²⁰ Vgl. z.B. Singh 2004; Sutton 2004; Ivarsson/Alvstam 2005; Saripalle 2005.

²¹ Vgl. Arnold 1997, S. 12–17; Becker 2006, S. 2–3; Straube et al. 2007, S. 4–5; Large 2009, S. 150; s. a. Baumgarten/Krokowski 2003, S. 3, 20.

²² Siehe auch Ackermann 2004, S. 3; Arnold 2004a, S. 266; Göpfert/Grünert 2009, S. 129–131.

²³ Vgl. Becker 2006, S. 271; Straube et al. 2007, S. 8–9, 32–33; Beckmann 2008, S. 85; Cudahy et al. 2008, S. 24; Lockström et al. 2010a, S. 253–254; s. a. Christopher 2011, S. 214–217.

²⁴ Vgl. Krause/Ellram 1997b, S. 39; Handfield et al. 2000, S. 37–38; Appelfeller/Buchholz 2011, S. 125; s. a. Watts/Hahn 1993, S. 12; Wagner/Krause 2009, S. 3173.



werbsvorteile aufgebaut und erhalten werden können.²⁵ Hierzu eignen sich insbesondere Lieferanten mit einer hohen Innovativität (innovative Lieferanten).²⁶

In der Unternehmenspraxis werden diese beiden Lieferantenmanagementaktivitäten lediglich bedingt in Schwellenländern eingesetzt. Ein seltenes Beispiel hierfür war die erfolgreiche Integration von Lieferanten in das *Tata-Nano*-Projekt zur Anpassung an lokale Marktbedürfnisse in der indischen Automobilindustrie.²⁷ Die vielfältigen Potenziale der Lieferantenentwicklung und -integration werden jedoch im Vergleich zum Umsetzungsstand des Lieferantenmanagements in entwickelten Ländern noch nicht ausreichend genutzt.²⁸

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wurden bisher beide Lieferantenmanagementaktivitäten in den Schwellenländern nur in Teilaspekten beschrieben und empirisch untersucht. In derzeit vorliegenden Studien wird weniger das Schwellenland Indien, sondern insbesondere das Schwellenland China betrachtet. Mehrheitlich liegt der Fokus dabei entweder auf der Lieferanten- oder der Abnehmerperspektive. Die Wirkung der Lieferantenentwicklung und -integration auf die beteiligten Akteure sowie auf deren Beziehung werden in diesem geografischen Kontext bisher nur vereinzelt aufgegriffen.²⁹ An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Arbeit an.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Übergeordnetes Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Analyse sowohl der Lieferantenentwicklung und -integration als auch der erforderlichen innovativen Ressourcen und Fähigkeiten von Lieferanten aus der Perspektive des Lieferantenmanagements. Untersucht wird dies am Beispiel der indischen Automobilindustrie.

Aus dieser Zielsetzung leiten sich drei Forschungsfragen ab, die den Rahmen der vorliegenden Arbeit bilden. Die erste Forschungsfrage betrifft die Lieferantenmanagementaktivität der Lieferantenentwicklung, die zweite und dritte Forschungsfrage fokussieren auf die Lieferantenmanagementaktivität der Lieferantenintegration sowie

²⁵ Vgl. Colman 2000, S. 149; Wagner 2003a, S. 4; Rink/Wagner 2007, S. 50; Wagner 2007b, S. 172.

²⁶ Siehe auch Handfield et al. 1999, S. 74; Monczka et al. 2000, S. 57–58; Petroni/Panciroli 2002, S. 136; Johnsen 2009, S. 193; Lasch/Winter 2010, S. 4.

²⁷ Vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 33; Ray/Ray 2011; s. a. London/Hart 2004.

²⁸ Siehe auch Becker 2006, S. 247–260; Straube et al. 2007, S. 46–47; Ray/Ray 2011, S. 226.

²⁹ Für einen detaillierten Überblick zum Forschungsstand vgl. Kapitel 2.4 und 4.5.



der hierfür notwendigen innovativen Ressourcen und Fähigkeiten seitens der Lieferanten.

In der wissenschaftlichen Literatur werden zahlreiche Aktivitäten diskutiert, die zur Entwicklung von Lieferanten eingesetzt werden können.³⁰ Sie unterscheiden sich deutlich hinsichtlich des Ressourceneinsatzes und ihrer Auswirkungen auf die beteiligten Akteure und deren Beziehung.³¹

Die erste Forschungsfrage zielt aus der Perspektive des Lieferantenmanagements auf die Identifikation derjenigen Lieferantenentwicklungsaktivitäten, die signifikant zu einer Leistungsverbesserung lokaler indischer Lieferanten der Automobilindustrie beitragen:

1. Welche Lieferantenentwicklungsaktivitäten führen zur Verbesserung der Leistung lokaler indischer Lieferanten?

Die Betrachtung des ausgewählten Schwellenlandes impliziert ein hoch dynamisches Umfeld, mit dem Unternehmen der indischen Automobilindustrie konfrontiert sind. Der theoretische Erklärungsansatz des Dynamic Capabilities Approach (DCA) widmet sich als Weiterentwicklung des Resource-based Views (RBVs) dieser Problematik. Er beschreibt die Ressourcen und dynamischen Fähigkeiten, welche die Leistung der Unternehmen in einem solchen Umfeld determinieren.³²

Die zweite Forschungsfrage soll daher Aufschluss geben, inwieweit die für eine Lieferantenintegration erforderlichen innovativen Ressourcen und Fähigkeiten sowie ihre dynamische Wechselwirkung die Leistung der lokalen indischen Lieferanten der Automobilindustrie bestimmen:

2. Welchen Einfluss besitzen innovative Ressourcen und Fähigkeiten sowie ihre Interaktion auf die Leistung lokaler indischer Lieferanten?

³⁰ Vgl. Handfield et al. 2000, S. 38; Large 2009, S. 272; Govindan et al. 2010, S. 45.

³¹ Vgl. Krause/Ellram 1997b, S. 39; Wagner/Boutellier 2003, S. 56, 59–60; Durst 2011a, S. 31–35.

³² Vgl. Teece et al. 1997, S. 515; Eisenhardt/Martin 2000, S. 1106; Teece 2007, S. 1341.



Integrieren Abnehmer Lieferanten in ihre Produkt- und Prozessentwicklungen, können innerhalb dieser Projekte verschiedene Innovationsgrade angestrebt werden, die zwischen den Extremen inkrementell und radikal liegen können.³³

Die dritte Forschungsfrage betrifft somit den in diesen gemeinsamen Produkt- und Prozessentwicklungsprojekten realisierten Innovationsgrad und untersucht, wie dieser durch ausgewählte Merkmale beteiligter Lieferanten und Abnehmer sowie ihrer Beziehung determiniert wird:

3. Welche Lieferanten-, Abnehmer- und Beziehungsmerkmale beeinflussen den Innovationsgrad von Produkt- und Prozessentwicklungsprojekten, in die lokale indische Lieferanten von ihren lokalen und internationalen Abnehmern integriert werden?

Zur Beantwortung der drei Forschungsfragen werden im Verlauf der vorliegenden Arbeit basierend auf theoretischen Vorüberlegungen Hypothesen aufgestellt, die am Beispiel der indischen Automobilindustrie empirisch überprüft werden. Die empirische Untersuchung schließt dabei sowohl die Lieferanten- als auch die Abnehmerperspektive ein. Hierzu werden einerseits lokale indische Lieferanten und andererseits multinationale Lieferanten und OEMs als Untersuchungsgegenstand betrachtet. Der Forschungsansatz ist sowohl qualitativ als auch quantitativ ausgerichtet: Grundlage bildet eine qualitative Vorstudie, sie wurde mit interviewleitfadengestützten, halbstandardisierten Experteninterviews erstellt. Hierauf basierend wurde eine quantitative Hauptstudie mittels einer standardisierten Fragebogenerhebung durchgeführt. Die bislang vorgelegten Forschungsarbeiten zur Lieferantenentwicklung und -integration haben lediglich sehr vereinzelt die Lieferanten- und Abnehmerperspektive in einer Kombination aus qualitativer und quantitativer Forschungsmethodik analysiert.³⁴

³³ Vgl. z. B. Etlie et al. 1984, S. 683–684; Dewar/Dutton 1986, S. 1422–1423; Damanpour 1996, S. 699.

³⁴ Siehe hierzu ausführlich Kapitel 4.5.



1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in acht Kapitel (vgl. Abbildung 1):

Das einführende Kapitel verdeutlicht die Ausgangssituation und Problemstellung der vorliegenden Arbeit. Hierauf aufbauend werden die Zielsetzung und Forschungsfragen abgeleitet, daran anschließend der Aufbau der Dissertation dargestellt.

Das zweite Kapitel widmet sich dem gewählten Kontext der indischen Automobilindustrie, indem zunächst wesentliche historische Eckpunkte aufgezeigt werden, die einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung und das Wachstum der Industrie hatten. Ihr gegenwärtiger Entwicklungsstand wird anhand aktueller Industriestatistiken vorgestellt, wobei sowohl Lieferanten als auch OEMs der indischen Automobilindustrie Berücksichtigung finden. Das zukünftige Entwicklungspotenzial der indischen Automobilindustrie wird unter Bezugnahme auf die Chancen und Risiken für Unternehmen der Industrie aufgezeigt. Schließlich werden Ergebnisse bisheriger empirischer Studien zur indischen Automobilindustrie vorgestellt und vor dem Hintergrund der vorliegenden Problemstellung erläutert.

Die Lieferantenentwicklung und -integration als Form der interorganisationalen Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer lässt sich anhand verschiedener theoretischer Ansätze erklären. Das dritte Kapitel stellt zwei der wesentlichen Erklärungsansätze vor: die Transaktionskostentheorie (TKT) sowie den RBV und seine Weiterentwicklung in Form des DCAs. Beide Erklärungsansätze werden im Laufe des Kapitels detailliert erläutert und in einer integrierenden Perspektive zusammengeführt.

Das vierte Kapitel fokussiert auf die Lieferantenmanagementaktivitäten der Lieferantenentwicklung und -integration. Hierzu erfolgt zunächst eine Einordnung des Lieferantenmanagements als strategische Aufgabe der Beschaffung, bevor Ziele, Aktivitäten und Determinanten des Lieferantenmanagements dargestellt werden. Darauf aufbauend werden die Lieferantenentwicklung und -integration detailliert analysiert. Zur Darstellung der Lieferantenentwicklung erfolgt ihre Definition und Systematisierung sowie die Abgrenzung von Vorgehensmodellen zum prozessualen Ablauf. In der Literatur diskutierte Maßnahmen der Lieferantenentwicklung, die anschließend dem weiteren Verlauf der Arbeit zugrundeliegen, werden aufgezeigt. Potenziale sowie Erfolgsfaktoren werden systematisch erörtert. Die Ausführungen



zur Lieferantenintegration werden analog vorgestellt, indem sie zunächst sowohl definiert als auch systematisiert wird und ihr prozessualer Ablauf aufgezeigt wird. Potenziale und Erfolgsfaktoren der Lieferantenintegration werden dargelegt. Darüber hinaus werden – basierend auf dem RBV und seiner Weiterentwicklung, dem DCA – Ressourcen und Fähigkeiten von Lieferanten identifiziert, welche die für die Lieferantenintegration essenzielle Innovativität erfassen. Diese werden im weiteren Verlauf der Arbeit zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen. Schließlich werden Ergebnisse bisheriger empirischer Studien zu den beiden Lieferantenmanagementaktivitäten in Schwellenländern vorgestellt.

Das zweite, dritte und vierte Kapitel bilden den theoretischen Bezugsrahmen für das fünfte Kapitel. Hier werden die Hypothesen hinsichtlich der Lieferantenentwicklung und -integration aus den Forschungsfragen abgeleitet. Die Zielsetzung und methodische Konzeption der empirischen Studie, die eine qualitative Vorstudie mittels Experteninterviews und eine quantitative Hauptstudie mittels einer Fragebogenerhebung beinhaltet, werden detailliert vorgestellt.

Im sechsten Kapitel werden die Durchführung und Ergebnisse der qualitativen Vorstudie aufgezeigt, dabei orientiert sich der Aufbau des Kapitels an den einzelnen Schritten der Datenerhebung und -analyse. Zunächst werden das Erhebungsdesign, die Datenaufbereitung und das Vorgehen im Rahmen der Datenanalyse vorgestellt. Die Datenauswertung erfolgt mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse, dementsprechend wird nachfolgend das hierfür identifizierte Kategoriensystem dargelegt. Anschließend werden die inhaltsanalytischen Ergebnisse erläutert und anhand der Gütekriterien der qualitativen Forschung kritisch reflektiert. Die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie werden zusammengefasst.

Das siebte Kapitel umfasst die Durchführung und die Ergebnisse der quantitativen Hauptstudie. Zunächst werden das Erhebungsdesign und die Datenaufbereitung vorgestellt und die erforderlichen Variablen zur Hypothesenüberprüfung operationalisiert. Ausgewählte deskriptive Ergebnisse werden erörtert und die angewendeten statistischen Verfahren zur Hypothesenüberprüfung dargelegt. Hierauf aufbauend erfolgt die Überprüfung der Hypothesen zur Lieferantenentwicklung und -integration. Die Hauptstudie wird anhand der Gütekriterien der quantitativen Forschung beurteilt, und die Ergebnisse der Hauptstudie werden abschließend zusammengefasst.



Im achten Kapitel werden die empirischen Ergebnisse interpretiert und diskutiert sowie Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet. Diese sollen sowohl lokale indische Lieferanten als auch multinationale Lieferanten und OEMs der indischen Automobilindustrie ansprechen. Abschließend werden die Limitationen der empirischen Studie und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

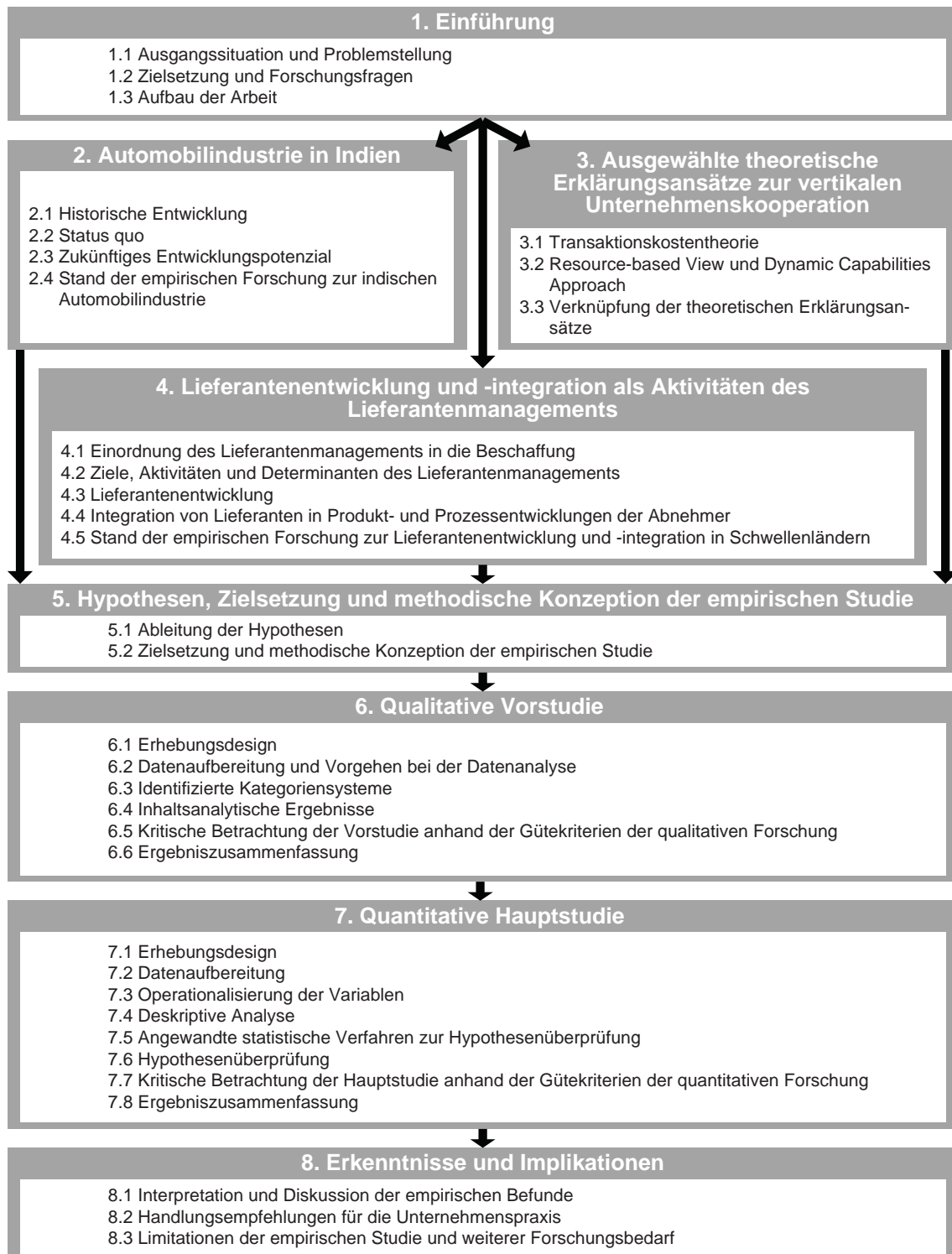


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



2. Automobilindustrie in Indien

Um die grundlegenden Merkmale der indischen Automobilindustrie darzustellen, wird zunächst ihre historische Entwicklung seit den Anfängen des 20. Jahrhunderts aufgezeigt, die durch Perioden unterschiedlich starker ökonomischer Regulierung geprägt ist (Kapitel 2.1). Hierauf aufbauend wird anhand verschiedener aktueller Industriestatistiken der heutige Entwicklungsstand der Lieferanten und Hersteller der indischen Automobilindustrie dargelegt (Kapitel 2.2). Das zukünftige Entwicklungspotenzial der indischen Automobilindustrie wird anschließend unter Berücksichtigung der hiermit verbundenen Chancen und Risiken für Unternehmen dieser Branche abgeleitet (Kapitel 2.3). Empirische Studien, die sich bisher der indischen Automobilindustrie widmen, werden anhand ausgewählter Merkmale vorgestellt. Ihre Ergebnisse werden basierend auf der zugrunde liegenden Problemstellung dieser Arbeit aufgezeigt (Kapitel 2.4).

2.1 Historische Entwicklung

Die gesamte indische Industrie hat in ihrer historischen Entwicklung verschiedene Phasen der ökonomischen Regulierung und Deliberalisierung durchlaufen, hiervon wurden auch die Entwicklung und das Wachstum der Automobilbranche stark geprägt.

Vor dem Hintergrund zunehmender Regulierungen zogen sich OEMs wie Ford oder General Motors, die bereits in den 1920er und 1930er Jahren Montagewerke in Indien errichtet hatten, in den 1950er Jahren aus dem indischen Markt wieder zurück.³⁵ Zu den damaligen wirtschaftspolitischen Regulierungen zählten insbesondere Import- und Produktionsbeschränkungen, Local-Content-Auflagen von bis zu 95%³⁶ und Einschränkungen sowohl bezüglich potenzieller Kooperationen zwischen lokalen und ausländischen Unternehmen als auch von Direktinvestitionen.³⁷ Die Automobilzulieferindustrie war vornehmlich kleinen, im Privatbesitz befindlichen Unternehmen,

³⁵ Vgl. D'Costa 1995, S. 487; Kathuria 1996, S. 82–86; Wad 2004, S. 3–4, 6; Kumaraswamy et al. 2008, S. 3.

³⁶ Vgl. Schumacher/Wilkens 1990, S. 68; Kathuria 1996, S. 94–95.

Local-Content-Auflagen verpflichten die entsprechenden – in diesem Fall ausländischen – Unternehmen, ein festgelegtes Verhältnis von lokaler Wertschöpfung zur Gesamtwertschöpfung eines Gutes (Local Content) umzusetzen (vgl. Petersen 2004, S. 9, 17).

³⁷ Vgl. Krueger 1975, S. 37–39; D'Costa 1995, S. 487; Singh 2004, S. 53; Kumaraswamy et al. 2008, S. 3; zur detaillierten Darstellung der industriellen Entwicklung bis 1991 s. Bowonder 1998.



der sogenannten Small-Scale-Industrie, vorbehalten.³⁸ Niedrige Produktionsmengen, wenig Qualitätsbewusstsein sowie geringe technologische Leistungen dominierten die Automobilzulieferindustrie in dieser Phase. Sie entwickelte eine stark fragmentierte Struktur.³⁹

Der Grundstein zur Deregulierung der indischen Automobilindustrie wurde mit der Entschärfung der Import- und Produktionsbeschränkungen Anfang der 1980er Jahre gelegt.⁴⁰ Darüber hinaus wurde die Gründung mehrerer Joint Ventures mit ausländischen, insbesondere japanischen Unternehmen wie bspw. Toyota, Mitsubishi und Nissan, zugelassen.⁴¹ Besonders erfolgreich hinsichtlich Marktanteil und Produktqualität war zu dieser Zeit das Joint Venture Maruti Udyog Limited, das zwischen der indischen Regierung und dem japanischen Unternehmen Suzuki Motors im Jahr 1982 gegründet wurde.⁴² Durch die weiterhin existierenden Local-Content-Anforderungen und den aufgewerteten Yen begannen die Joint Ventures mit der Entwicklung einer lokalen Lieferantenbasis.⁴³ Lokale Unternehmen konnten hierdurch Verbesserungen hinsichtlich ihrer Qualität, Technologie und Produktivität erzielen.⁴⁴ In diesem Zusammenhang nahmen die Produktionsmengen der indischen Automobilindustrie ab Mitte der 1980er Jahre signifikant zu.⁴⁵

Umfassende Reformen zwischen 1991 und 1992 führten zu einer weiteren wirtschaftspolitischen Öffnung der indischen Industrie.⁴⁶ Zwischen 1991 und 1994 wurden die Local-Content-Anforderungen vollständig aufgehoben.⁴⁷ Zwischen 1992

³⁸ Vgl. D'Costa 1995, S. 487; Rothermund 1995, S. 527; Okada 2004, S. 1266; Singh 2004, S. 53; s. a. Kaplinsky 1997, S. 682; Kumaraswamy et al. 2008, S. 4.

³⁹ Vgl. Schumacher/Wilkens 1990, S. 66; Kumaraswamy et al. 2008, S. 3.

⁴⁰ Vgl. Kathuria 1996, S. 86–87; Okada 2004, S. 1268–1271; Kumaraswamy et al. 2008, S. 4.

⁴¹ Vgl. D'Costa 1995, S. 487–490; D'Costa 1998, S. 306; Narayanan 1998, S. 217; Okada 2004, S. 1268; Nayak 2008, S. 146–150.

⁴² Vgl. D'Costa 1995, S. 487, 488; Humphrey et al. 1998, S. 131–133; Tewari 2001, S. 13–14; Sutton 2004, S. 1; Kumaraswamy et al. 2008, S. 4; zur ausführlichen Beschreibung des Joint Ventures s. Venkataramani 1990; Nayak 2008, S. 135–158.

⁴³ Vgl. Okada 2004, S. 1270; Kumaraswamy et al. 2008, S. 4; s. a. D'Costa 1995, S. 487–488.

Seit 1982 ist die Automobilzulieferindustrie nicht mehr auf Unternehmen des Small-Scale-Sektors beschränkt (vgl. Wad 2004, S. 7).

⁴⁴ Vgl. Mukherjee/Sastry 1996, S. 8; Tewari 2001, S. 13; Okada 2004, S. 1270; Sutton 2004, S. 1.

⁴⁵ Vgl. D'Costa 1995, S. 487–488; D'Costa 1998, S. 306; Okada 2004, S. 1269.

⁴⁶ Vgl. Bowonder 1998, S. 625; Okada 2004, S. 1268; Singh 2006, S. 2; Kumaraswamy et al. 2008, S. 4; Saranga 2009, S. 708.

Die Reformen wurden unter den Begriffen „New Economic Policy“ oder „New Industrial Policy“ beschrieben (vgl. z. B. Kaplinsky 1997, S. 682).

⁴⁷ Vgl. Singh 2004, S. 2.



und 1997 wurde zahlreichen ausländischen Automobilherstellern und ihren Direktlieferanten, den sogenannten Tier-1-Lieferanten⁴⁸, der Markteintritt durch den Erwerb von Mehrheitsbeteiligungen an Joint Ventures oder durch die fallweise genehmigte Gründung eigener Produktionsstätten gestattet.⁴⁹ Die Regulierung des Importes und der Produktion wurde zunehmend entschärft.⁵⁰ So wurde bspw. den OEMs gestattet, Bauteile und -komponenten sowie – unter genau definierten Voraussetzungen – Completely-knocked-down(CKD)-Bausätze zu importieren.⁵¹

Im Jahr 1997 veränderten sich die politischen Rahmenbedingungen erneut: Für ausländische Unternehmen, die erstmals in den indischen Markt eintraten, wurde die Errichtung einer lokalen Produktion Voraussetzung.⁵² Darüber hinaus hatten diese Unternehmen bis zum fünften Jahr nach Markteintritt einen Local-Content-Anteil von 50–70 % zu erreichen.⁵³ Ausländische Unternehmen waren hierdurch auf eine wettbewerbsfähige lokale Lieferantenbasis angewiesen.⁵⁴ Da die lokalen Automobilzulieferunternehmen jedoch bis dato die geforderten Qualitäts-, Produktivitäts- und Technologieanforderungen ausländischer Unternehmen überwiegend nicht erfüllten,

⁴⁸ In der Literatur werden Lieferanten entlang des *Tier*-Status (engl. tier = Rang) gegliedert. Sie differenzieren hinsichtlich ihrer Bindungsintensität zum Abnehmer. Dabei wird zwischen Lieferanten, die den Hersteller direkt beliefern (Tier-1-Lieferanten) und Sublieferanten zweiter oder nächster Ordnung (Tier-2-, Tier-3-Lieferanten etc.) unterschieden, sie beliefern den Hersteller nur noch indirekt über den jeweiligen vorgeschalteten Lieferanten. Lieferanten höherer Ordnung produzieren üblicherweise Systeme, Module oder Komponenten, während Lieferanten niedrigerer Ordnung Normteile oder Rohstoffe zur Verfügung stellen (vgl. z. B. Arnold/Eißig 2003, S. 73–74; Arnold 2004b, S. 291–292, 302; Werner 2010, S. 108).

⁴⁹ Vgl. Humphrey/Salerno 2000, S. 153, 155; Singh 2004, S. 2; Wad 2004, S. 8; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5; Saranga 2009, S. 708; s. a. Sen et al. 1997, S. 134–136; Humphrey/Salerno 2000, S. 171–172.

Zu den OEMs zählten nahezu alle weltweit bedeutenden Automobilhersteller wie bspw. Daewoo, Fiat, Ford, General Motors, Honda, Hyundai, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Peugeot, Toyota, Volkswagen und Volvo (vgl. D'Costa 1998, S. 308; Tewari 2001, S. 4, 14; Saranga 2009, S. 708). Zu den Lieferanten zählen bspw. Denso, Delphi, Lucas-TVS und Visteon (vgl. Okada 2004, S. 1270; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5).

⁵⁰ Vgl. Rothermund 1995, S. 534; Kaplinsky 1997, S. 683; Wagner 1997, S. 30; Ahluwalia 1999, S. 46–52; Wad 2004, S. 7; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5.

⁵¹ Vgl. Mukherjee/Sastry 1996, S. 5; Humphrey et al. 1998, S. 156; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5. Ein *CKD*-Bausatz bezeichnet einen montagegerecht sortierten und vollständigen Teilesatz einer zu fertigenden Baugruppe, ggf. eines kompletten Fahrzeugs (vgl. Aden 2004, S. 185; Schulz/Hesse 2009, S. 224–225).

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe *Produktion* und *Fertigung* synonym verwendet. Die Produktion der Lieferanten wird im Ganzen betrachtet, sodass sie ebenfalls mit dem Begriff *Fertigung* beschrieben werden kann (vgl. Kreikebaum 1979, Sp. 1392; s. hierzu auch Matz 2007, S. 83; Piller 2006, S. 8).

⁵² Vgl. Kumaraswamy et al. 2008, S. 5.

⁵³ Vgl. Tewari 2001, S. 15; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5.

⁵⁴ Vgl. Sutton 2004, S. 1; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5.



wurde die Entwicklung lokaler Lieferanten massiv vorangetrieben.⁵⁵ Parallel erhöhte sich die Komplexität der nachgefragten Bauteile und -komponenten der OEMs⁵⁶, und der Wettbewerbsdruck innerhalb der indischen Automobilindustrie stieg an.⁵⁷

Bis Ende der 1990er Jahre führte das Wachstum der gesellschaftlichen Mittelklasse in Indien zu einer stark steigenden lokalen Nachfrage.⁵⁸ Ebenso nahmen aufgrund der gestiegenen Auslandsnachfrage die Exporte der indischen Automobilindustrie stetig zu.⁵⁹ Vor diesem Hintergrund konnte die indische Automobilzulieferindustrie zwischen 1990 und 1999 ein durchschnittliches Wachstum von 21 % pro Jahr realisieren.⁶⁰ Infolge des starken Industriewachstums formte sich eine nach *Tier*-Lieferanten strukturierte Automobilzulieferindustrie.⁶¹ Allerdings galt die Tier-Struktur im internationalen Vergleich als weniger stark ausgeprägt, da häufig Tier-2-Lieferanten aufgrund der als relativ hoch einzustufenden Wertschöpfungstiefe der Unternehmen bereits das letzte Glied in der Supply Chain bildeten.⁶² Bis zum Ende der 1990er Jahre umfasste die indische Automobilzulieferindustrie 400 mittelgroße bis große Automobilzulieferer, die mindestens einen lokalen OEM belieferten. Diese Unternehmen des sogenannten *organisierten Sektors* generierten zusammen 75-80 % des gesamten Produktionsvolumens der indischen Industrie.⁶³ Indem sie ihre Produktionsstätten in die geografische Nähe ihrer Abnehmer verlagerten, bildeten sich bis Ende der 1990er Jahre drei primäre Cluster der Automobilindustrie in Nordindien um

⁵⁵ Vgl. Okada 2004, S. 1270–1271; Sutton 2004, S. 1; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5; s. a. Humphrey et al. 1998, S. 179–181.

⁵⁶ Vgl. Saranga 2009, S. 708.

⁵⁷ Vgl. Okada 2004, S. 1269–1270; Sutton 2004, S. 2; Saranga 2009, S. 708.

⁵⁸ Vgl. Okada 2004, S. 1269; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5; Saranga 2009, S. 708; s. a. D'Costa 1995, S. 486; Mukherjee/Sastry 1996, S. 2–3.

⁵⁹ Vgl. Okada 2004, S. 1270.

⁶⁰ Vgl. ebenda, S. 1269.

⁶¹ Vgl. ebenda, S. 1270; s. a. Fußnote 44 in diesem Kapitel.

⁶² Vgl. Okada 2004, S. 1270; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5.

Hierunter ist das letzte Glied in der verarbeitenden Industrie zu verstehen, Rohstofflieferanten sind nicht in diese Betrachtung eingeschlossen.

⁶³ Vgl. Okada 2004, S. 1269; Wad 2004, S. 7.

Zum sogenannten *unorganisierten, informellen Small-Scale-Sektor* gehören infolge der langjährigen Förderung kleiner Unternehmen ca. 5000 Lieferanten, die hauptsächlich den Ersatzteilmarkt zu geringeren Qualitätsstandards beliefern (vgl. Okada 2004, S. 1269; Wad 2004, S. 7; Kumaraswamy et al. 2008, S. 4; s. a. D'Costa 1995, S. 494; Saranga 2009, S. 708). Der Begriff *Small-Scale-Sektor* bezeichnet – unabhängig von der Mitarbeiterzahl – Unternehmen mit einem Grundkapital von ≤ 6 Mio. INR (≈ 130 000 USD). Kann ein Unternehmen drei Jahre nach seiner Gründung mindestens 30 % der Jahresproduktion exportieren, steigt die Grenze auf 7,5 Mio. INR (≈ 170 000 USD; vgl. Okada 2004, S. 1282).



Delhi und Gurgaon, in Westindien um Mumbai und Pune sowie in Südindien um Bangalore und Chennai.⁶⁴

Im Jahr 2002 erfuhr die indische Automobilindustrie eine weitere wesentliche Deregulierung: Local-Content-Anforderungen und Beschränkungen für den Import von CKD-Bausätzen sowie Begrenzungen bei der Gründung von Produktionsstätten wurden endgültig aufgehoben. Der Aufbau einer international wettbewerbsfähigen Automobilindustrie und die Entwicklung Indiens als asiatisches Exportdrehkreuz für Kleinwagen und Automobilkomponenten sollten hierdurch beschleunigt werden.⁶⁵ Statt Vorgaben wurden Anreize für die lokale Produktion und Durchführung von Forschungs- und Entwicklungs(F&E)-Aktivitäten geschaffen. Viele ausländische OEMs und Lieferanten erhöhten ihre Eigentumsanteile an bestehenden Joint Ventures oder gründeten eigene Produktionsstätten.⁶⁶ Lokale Lieferanten der Automobilindustrie konnten sich durch die Zusammenarbeit bspw. in Form finanzieller oder technischer Kooperationen mit ausländischen OEMs und Lieferanten weiter verbessern und ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit ausbauen.⁶⁷ Das Exportvolumen der indischen Automobilzulieferindustrie nahm in der Folge zu.⁶⁸

Im Jahr 2004 schloss Indien ein Freihandelsabkommen mit Thailand, welches als essenzieller Beitrag zur Öffnung der indischen Automobilindustrie gesehen wird.⁶⁹ Zusätzliche Handelsabkommen wurden in den folgenden Jahren geschlossen. Hierzu zählen z. B. die 2006 wirksam gewordene South Asia Free Trade Area zwischen den Staaten der South Asian Association for Regional Cooperation sowie der Rahmenvertrag über umfangreiche wirtschaftliche Kooperationen zwischen den

⁶⁴ Vgl. Wad 2004, S. 8; Kumaraswamy et al. 2008, S. 5.

⁶⁵ Vgl. Singh 2004, S. 54; Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2006, URL s. Literaturverzeichnis; Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 40; Kumaraswamy et al. 2008, S. 6.

⁶⁶ Vgl. Singh 2004, S. 2–3, 54; Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2006, URL s. Literaturverzeichnis, S. 5; Kumaraswamy et al. 2008, S. 6.

⁶⁷ Vgl. Singh 2006, S. 2; Saranga 2009, S. 708.

⁶⁸ Vgl. Saranga 2009, S. 708.

⁶⁹ Vgl. Singh 2004, S. 3; Kumaraswamy et al. 2008, S. 6.



ASEAN-Mitgliedstaaten und Indien, der seit 2003 kontinuierlich ergänzt wird.⁷⁰ Ein Freihandelsabkommen wurde von beiden Parteien in 2009 unterzeichnet.⁷¹

In der Folge stieg zwischen 2000 und 2010 die Anzahl der produzierten Pkws im Durchschnitt um 14,0 % pro Jahr und das Produktionsvolumen der Automobilzulieferindustrie um durchschnittlich 18,7 % p. a.⁷² Aufgrund der starken Binnennachfrage und der daraus resultierenden relativen Unabhängigkeit Indiens von der Konjunktur westlicher Industriestaaten zog die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise in 2008/2009 lediglich geringe Wachstumseinbußen der indischen Automobilindustrie (vgl. Abbildung 2) nach sich.⁷³

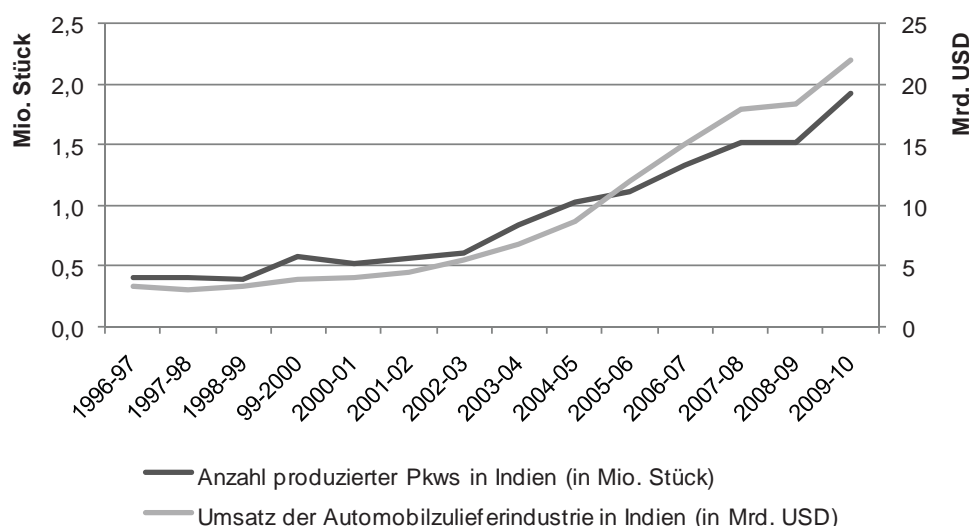


Abbildung 2: Entwicklung der Anzahl produzierter Pkws und des Umsatzes der Automobilzulieferindustrie von 1996 bis 2010 in Indien⁷⁴

⁷⁰ Vgl. National Informatics Centre of the Government of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis; ASEAN Sekretariat 2011, URL s. Literaturverzeichnis; SAARC Sekretariat 2011, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Sáez 2006, S. 142–143.

⁷¹ Vgl. ASEAN Sekretariat 2011, URL s. Literaturverzeichnis.

⁷² Vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011d, URL s. Literaturverzeichnis; Automotive Component Manufacturers Association of India 2011e, URL s. Literaturverzeichnis.

⁷³ Siehe auch Vermeer/Neumann 2008, S. 51; Marr/Reynard 2010, S. 98.

Die globale Pkw-Produktion sank aufgrund der rückläufigen weltweiten Nachfrage um 14 % in 2009 (vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 25).

⁷⁴ Quelle: Automotive Component Manufacturers Association of India 2011d, URL s. Literaturverzeichnis; Automotive Component Manufacturers Association of India 2011e, URL s. Literaturverzeichnis.

Die Angaben beziehen sich im Folgenden auf den jeweiligen Zeitraum von *April des Jahres bis März des Folgejahres*.



2.2 Status quo

Die Anzahl der produzierten Pkws ist im Zeitraum 2009/2010 um 27,9 % gegenüber der Vorjahresperiode auf insgesamt 2,35 Mio. gestiegen, 19,0 % der produzierten Pkws wurden exportiert (vgl. Tabelle 1, Abbildung 3).⁷⁵ Dennoch beträgt der – obgleich insgesamt steigende – Anteil Indiens an der weltweiten Automobilproduktion bisher lediglich 4,4 %.⁷⁶

		2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Anzahl produzierter Pkws	(Mio. Stück)	1,31	1,55	1,78	1,84	2,35
	Wachstumsrate (%)	8,2	18,0	15,0	3,4	27,9
davon Anzahl exportierter Pkws	(Mio. Stück)	0,18	0,20	0,22	0,34	0,45
	(% an den produzierten Pkws)	13,4	12,8	12,3	18,3	19,0
	Wachstumsrate (%)	5,5	13,0	10,1	53,7	32,9

Tabelle 1: Anzahl produzierter und exportierter Pkws der Automobilindustrie in Indien⁷⁷

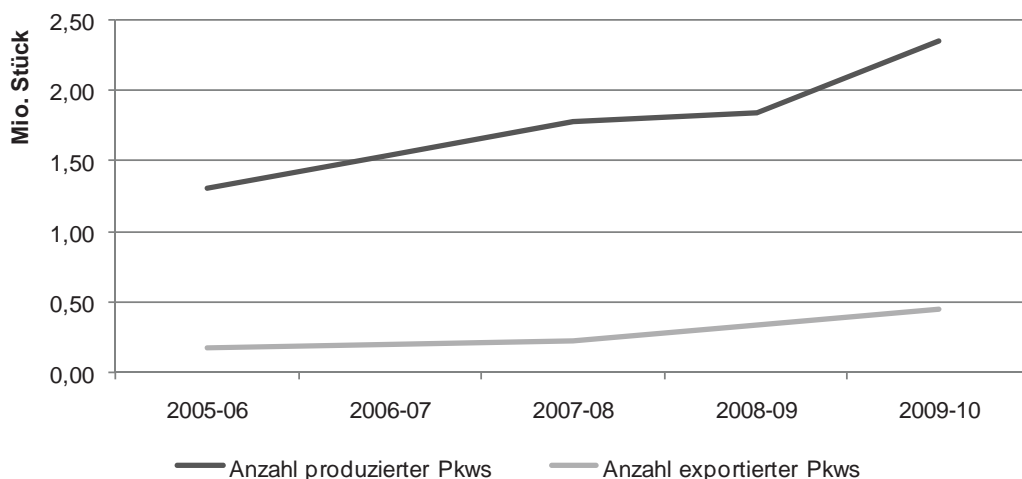


Abbildung 3: Anzahl produzierter und exportierter Pkws der Automobilindustrie in Indien⁷⁸

Zu den führenden OEMs in Indien gehören gegenwärtig Maruti Suzuki India mit einem dominierenden Marktanteil von 44,7 % sowie Hyundai Motor India und Tata

⁷⁵ Vgl. Society of Indian Automobile Manufacturers 2011b, URL s. Literaturverzeichnis.

⁷⁶ Vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 25; s. a. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers 2011, URL s. Literaturverzeichnis.

Der Anteil Chinas an der Weltautomobilproduktion liegt bspw. bei 23,0 %, der EU-15-Staaten bei 20,4 % und der Mitgliedstaaten der NAFTA bei 14,6 % (vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 25).

⁷⁷ Quelle: Society of Indian Automobile Manufacturers 2011b, URL s. Literaturverzeichnis.

⁷⁸ Quelle: ebenda.



Motors mit nahezu gleichen Marktanteilen von 16,2 % und 14,7 % (vgl. Abbildung 4). Die in Indien angesiedelten deutschen OEMs BMW, Mercedes-Benz und Volkswagen mit Skoda und Audi verfügen zusammen mit 0,8 % über einen sehr geringen, aber überproportional wachsenden Anteil am Markt.⁷⁹ Über die Hälfte des Absatzes entfällt mit hohen Wachstumsraten auf das Klein- und Kleinwagensegment, auf deren Herstellung sich überwiegend lokale indische OEMs konzentrieren, gefolgt von Minivans und geländegängigen Personenfahrzeugen.⁸⁰

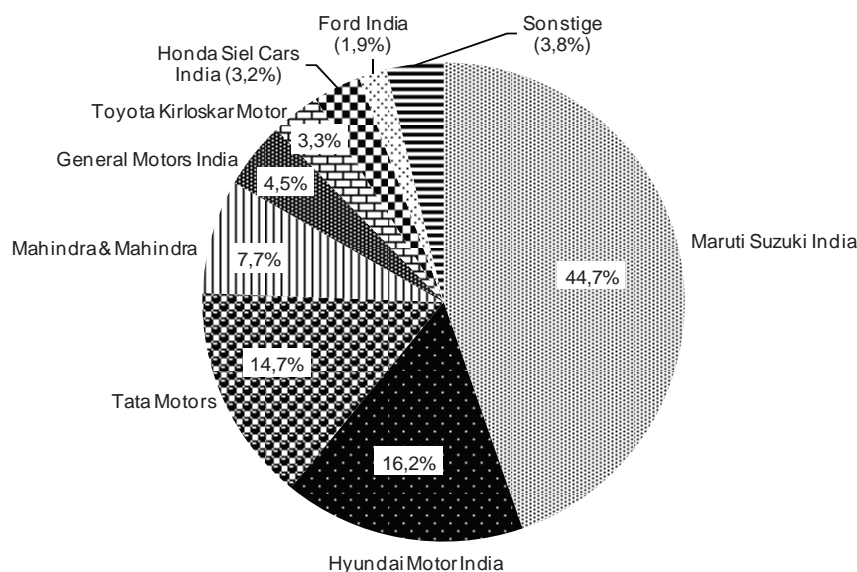


Abbildung 4: Anteil der Automobilhersteller am Markt für Personenfahrzeuge (Pkws, Gebrauchsfahrzeuge, Mehrzweckfahrzeuge) in Indien 2009/2010⁸¹

In 2009/2010 konnte die indische Automobilzulieferindustrie 22 Mrd. USD – dies entspricht einem Wachstum um 20 % gegenüber der Vorjahresperiode – umsetzen. Auf Exporte entfielen 13 % des Umsatzes. Das Importvolumen von Automobilkomponenten und -bauteilen fiel mit 8,16 Mrd. USD vergleichsweise hoch aus (vgl. Tabelle 2, Abbildung 5).⁸² Dies ist hauptsächlich auf die Importe hochtechnologischer

⁷⁹ Vgl. Pasvantis 2010d, URL s. Literaturverzeichnis; Pasvantis 2011b, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Pasvantis 2010e, URL s. Literaturverzeichnis, S. 10.

⁸⁰ Vgl. Vermeer/Neumann 2008, S. 62; Pasvantis 2010e, URL s. Literaturverzeichnis, S. 10; Pasvantis 2011a, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Enderwick 2007, S. 13–14.

Prominentester Vertreter des Kleinwagensegments ist der *Tata Nano*, der im März 2009 zu einem Einstiegspreis von rund 2 500 USD in den Markt eingeführt wurde (vgl. Datamonitor 2010, S. 7) und als Einstiegsauto und Alternative zum Zweirad (vgl. Becker 2010, S. 124) gilt. (76,2 % des Inlandsabsatzes in Indien wurde in 2009/2010 durch Zweiräder generiert, vgl. Society of Indian Automobile Manufacturers 2011b, URL s. Literaturverzeichnis).

⁸¹ Quelle: Pasvantis 2010d, URL s. Literaturverzeichnis.

⁸² Vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 19.



Komponenten durch die in Indien angesiedelten multinationalen OEMs zurückzuführen.⁸³ Im Jahr 2009 gingen 36,9 % der Exporte der indischen Automobilzulieferindustrie nach Europa, 28,1 % nach Asien und 24,0 % nach Nordamerika.⁸⁴ Importiert wurde in 2009 ebenfalls überwiegend aus den Regionen Asien (54,3 %), Europa (36,0 %) und Nordamerika (8,3 %).⁸⁵

		2005-06	2006-07	2007-08	2008-09	2009-10
Umsatz indischer Automobilzulieferindustrie*	(Mrd. USD)	12,00	15,00	18,00	18,40	22,00
	Wachstumsrate (%)	38	25	20	2	20
Exporte indischer Automobilzulieferindustrie	(Mrd. USD)	2,47	2,67	3,52	3,80	3,80
	(% am Umsatz)	21	18	20	21	13
	Wachstumsrate (%)	46	8	32	8	0
Importe in Indien ansässiger OEMs und Automobilzulieferer	(Mrd. USD)	2,48	3,60	5,22	6,80	8,16
	Wachstumsrate (%)	30	45	45	30	20

*Der Umsatz berücksichtigt Lieferungen an OEMs, an den Ersatzteilmarkt und Exporte; nicht eingeschlossen sind Importe, für den Eigenbedarf der OEMs bestimmte Lieferungen und die Produktion der Nicht-ACMA-Mitglieder⁸⁶, die zum größten Teil nicht für die Automobilindustrie fertigen, sowie der unorganisierte Sektor.

Tabelle 2: Umsatz und Exporte der Automobilzulieferindustrie sowie Importe der Automobilindustrie in Indien⁸⁷

Den größten Teil der Inlandsproduktion der Automobilzulieferindustrie generieren derzeit ca. 50 große Lieferanten, darüber hinaus existieren ca. 500 mittlere bis große Lieferanten im organisierten Sektor und rund 5 000 Kleinbetriebe im unorganisierten, informellen Sektor.⁸⁸ Rund 43 % des gesamten Umsatzes der Automobilzulieferindustrie erzeugen größere lokale indische Unternehmen, während 15 % auf multinationale Automobilzulieferer wie Bosch, Denso, Federal-Mogul Corporation, Magna, Valeo und Visteon entfallen.⁸⁹

⁸³ Vgl. Pasvantis 2010c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 4–5.

Im Folgenden werden die Begriffe *internationales*, *multinationales* und *lokales (indisches)* Unternehmen verwendet; zur Definition s. Fußnote 16 in Kapitel 1.1 sowie Kapitel 5.2.

⁸⁴ Vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 22.

⁸⁵ Vgl. ebenda.

⁸⁶ Automotive Component Manufacturers Association of India – ACMA.

⁸⁷ Quelle: ebenda, S. 19.

⁸⁸ Vgl. Pasvantis 2010c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 2–3.

Derzeit umfasst ACMA 603 Unternehmen des organisierten Sektors der Automobilzulieferindustrie (vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 76).

⁸⁹ Vgl. India Brand Equity Foundation 2011, URL s. Literaturverzeichnis.

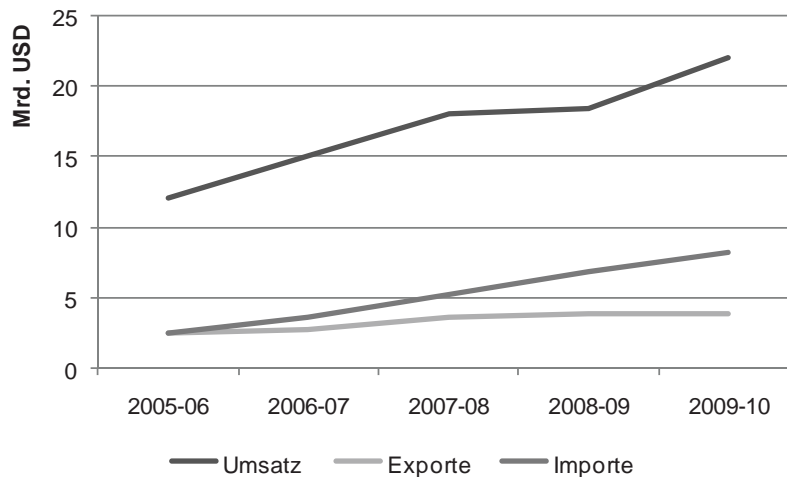


Abbildung 5: Umsatz und Exporte der Automobilzulieferindustrie sowie Importe der Automobilindustrie in Indien⁹⁰

Im Gegensatz zu den relativ geringen Marktanteilen multinationaler OEMs am indischen Markt (vgl. Abbildung 4) sind die gegenwärtigen Marktanteile der multinationalen Tier-1-Lieferanten daher beachtlich. Diese bedienen mit ihrer Produktion in Indien sowohl den lokalen Markt als auch ihre weltweiten Kunden.⁹¹ Lokale indische Lieferanten sind typischerweise als Tier-2- oder Tier-3-Lieferanten in die Supply Chains multinationaler Tier-1-Lieferanten und OEMs integriert, werden aber zunehmend auch als System- und Modullieferanten und somit als Tier-1-Lieferanten tätig.⁹²

Die Fertigungstechnologien der indischen Automobilzulieferindustrie decken eine große Bandbreite von Automobilkomponenten ab, wobei der eindeutige Schwerpunkt auf mechanischen Bauteilen und -komponenten liegt. Elektronische Bauteile und Komponenten machen lediglich einen Anteil von 10 % der gefertigten Produkte aus (vgl. Abbildung 6).⁹³

Weitere gegenwärtig in Indien mit Joint Ventures oder eigenen Niederlassungen angesiedelte multinationale Tier-1-Lieferanten sind bspw. Continental, Delphi, GKN und Freudenberg sowie zahlreiche japanische Lieferanten (vgl. Waldkirch 2006, S. 49; Pasvantis 2010c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 2–3; India Brand Equity Foundation 2011, URL s. Literaturverzeichnis).

⁹⁰ Quelle: ebenda.

⁹¹ Vgl. Vermeer/Neumann 2008, S. 63.

⁹² Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 43–44; s. a. Rodewald 2007, S. 58.

⁹³ Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 40.

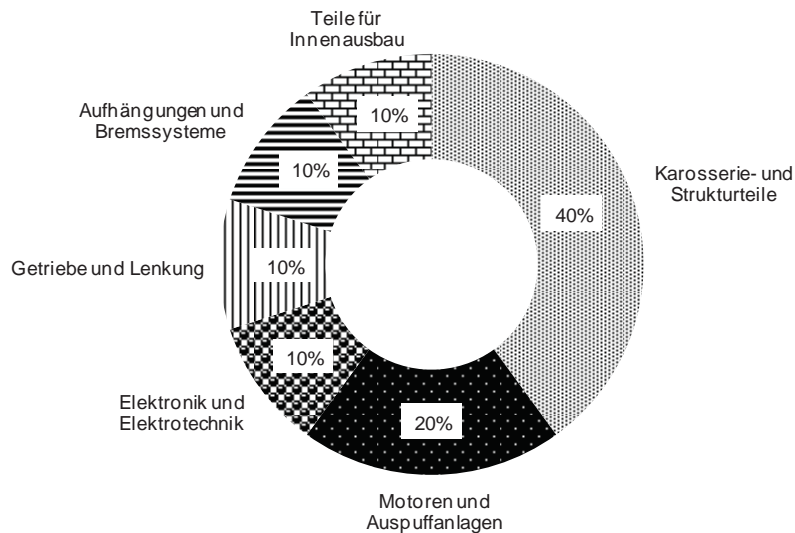


Abbildung 6: Hergestellte Produkte der Automobilzulieferindustrie in Indien in 2009⁹⁴

Die zunehmende internationale Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Automobilzulieferer führt zu stetig steigenden Exporten.⁹⁵ Der wesentliche Wettbewerbsvorteil der Unternehmen der indischen Automobilzulieferindustrie liegt in ihren relativ günstigen Kostenstrukturen, dies gilt vor allem für die Personalkosten sowohl im direkten als auch im indirekten Unternehmensbereich. So können laut einer Studie der India Brand Equity Foundation Einsparungen von 10–15 % beim Bezug von Automobilkomponenten von indischen Lieferanten im Vergleich zu Lieferanten aus Europa oder den USA erzielt werden.⁹⁶

Darüber hinaus verbessert sich die Qualität der Lieferanten in Indien.⁹⁷ In der Automobilzulieferindustrie sind mittlerweile zahlreiche Unternehmen angesiedelt, die nach internationalen Qualitätsstandards, wie ISO/TS 16949 und QS 9000⁹⁸, zertifiziert sind oder Qualitätsauszeichnungen auf internationaler Ebene – bspw. den Deming-Preis

⁹⁴ Quelle: Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 21.

⁹⁵ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2011, URL s. Literaturverzeichnis, S. 44; Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 10; s. a. Kersten et al. 2006, S. 258.

⁹⁶ Vgl. India Brand Equity Foundation 2010a, URL s. Literaturverzeichnis, S. 43.

⁹⁷ Siehe auch Pasvantis 2008, URL s. Literaturverzeichnis.

⁹⁸ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2011, URL s. Literaturverzeichnis, S. 44.

Derzeit verfügen 552 Unternehmen der Automobilzulieferindustrie über eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000, nach ISO/TS 16949 sind 438 Lieferanten und 33 Unternehmen nach QS 9000 zertifiziert. Die DIN-EN-ISO-14001-Norm wird von 204 Unternehmen erreicht (vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 18).



– erhalten haben.⁹⁹ Ebenfalls wächst die Innovativität der Lieferanten kontinuierlich, indem verstärkt Ressourcen und Fähigkeiten im F&E-Bereich ausgebaut werden.¹⁰⁰

2.3 Zukünftiges Entwicklungspotenzial

Indien ist gegenwärtig die nach China am stärksten wachsende Volkswirtschaft der Welt.¹⁰¹ Bis 2030 wird für die indische Wirtschaft ein durchschnittliches Wachstum um 4,6 %, für die chinesische Wirtschaft eines um 4,8 % prognostiziert.¹⁰² Bis 2050 wird Indien nach China und den USA – gemessen am BIP – zur drittgrößten Volkswirtschaft der Welt aufsteigen¹⁰³ und mit 1,5 Mrd. Menschen das bevölkerungsreichste Land der Welt werden.¹⁰⁴ Parallel dazu gehört der indische Automobilmarkt zu den am schnellsten wachsenden und zukunftssträchtesten Märkten der Welt.¹⁰⁵

Die Society of Indian Automobile Manufacturers (SIAM) und Ernst & Young prognostizieren in einer Studie eine Steigerung der produzierten Pkws in Indien von 2,2 Mio. im Jahr 2009 auf 5,1 Mio. bis 2015 und 8,7–9,7 Mio. Fahrzeuge bis 2020 (vgl. Abbildung

⁹⁹ Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 42; Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2011, URL s. Literaturverzeichnis, S. 44.

Elf Unternehmen der indischen Automobilzulieferindustrie haben bisher den *Deming-Preis* erhalten (vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 18). Diese in 1951 erstmals verliehene Auszeichnung geht auf die Amerikaner W. Edwards Deming und Joseph Juran als Pioniere des Qualitätsmanagements zurück und wird jährlich für herausragende Qualitätsverbesserungen verliehen (vgl. Schönsleben 2007, S. 928, 931; Rothlauf 2010, S. 57; The W. Edwards Deming Institute 2011, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Kennedy 2007, S. 54–58).

¹⁰⁰ Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 39, 41; Enderwick 2007, S. 14, 215; Saripalle 2008, S. 361; India Brand Equity Foundation 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 32; Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 10. Die Anzahl registrierter Patente lokaler indischer und multinationaler Unternehmen nahm in den letzten Jahren in Indien kontinuierlich zu (vgl. Organisation for Economic Co-operation and Development 2008, URL s. Literaturverzeichnis, S. 6–7; The Office of the Controller General of Patents 2011, URL s. Literaturverzeichnis, S. 30); zur Definition von Innovativität vgl. Kapitel 4.1.

¹⁰¹ Vgl. Pasvantis 2010e, URL s. Literaturverzeichnis, S. 1; Auswärtiges Amt 2011, URL s. Literaturverzeichnis; ausführliche Informationen zu makroökonomischen Indikatoren stellt bspw. die Weltbank (s. The World Bank 2011b, URL s. Literaturverzeichnis) oder die Central Intelligence Agency (s. Central Intelligence Agency 2011b, URL s. Literaturverzeichnis) zur Verfügung.

¹⁰² Vgl. World Business Council for Sustainable Development 2004, S. 29; s. a. Wilhelmi 2007, S. 74.

¹⁰³ Vgl. Pelle 2007, S. 28–29; Auswärtiges Amt 2011, URL s. Literaturverzeichnis.

¹⁰⁴ Vgl. United Nations 2004, S. 27; Auswärtiges Amt 2011, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Pelle 2007, S. 192.

Vor dem Hintergrund der Familienplanungspolitik werden in China laut UN-Prognosen bis 2050 ca. 1,4 Mrd. Menschen leben (vgl. United Nations 2004, S. 27). Gegenwärtig ist Indien mit 1,2 Mrd. Bewohnern das zweitbevölkerungsreichste Land weltweit und mit einem BIP nach Kaufkraftparität von 4,1 Mrd. USD die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt (vgl. Central Intelligence Agency 2011a, URL s. Literaturverzeichnis).

¹⁰⁵ Siehe auch Veloso/Kumar 2002, S. 26; Waldkirch 2006, S. 48; Holtbrügge/Friedmann 2011, S. 67–68.



7).¹⁰⁶ Während die prognostizierte Nachfrage in den Triademärkten¹⁰⁷ stagnieren oder sogar sinken soll,¹⁰⁸ eröffnet die vorteilhafte demografische Struktur Indiens bei einer nachhaltigen Entwicklung den Zugang zu einer zunehmenden Anzahl junger potenzieller Konsumenten.¹⁰⁹ Auch wenn dort das jährliche Pro-Kopf-Einkommen mit 1045 USD in 2009/2010 nach wie vor sehr niedrig war,¹¹⁰ nimmt durch die steigenden Einkommen insbesondere der städtischen und halbstädtischen Bevölkerung die Kaufkraft der indischen Bevölkerung stetig zu.¹¹¹ Die indische Mittelschicht wächst vergleichsweise schnell.¹¹² Derzeit gehören 5 % der Bevölkerung der Mittelschicht an, bis 2025 werden hierzu bereits 41% zählen.¹¹³ Laut dem Verband der Automobilindustrie (VDA) (2010) besitzt derzeit ein sehr geringer Anteil der Bevölkerung Indiens – lediglich elf von 1000 Einwohnern – einen eigenen Pkw.¹¹⁴ Diese Zahlen belegen ein hohes zukünftiges Absatzpotenzial für Automobilhersteller in

¹⁰⁶ Vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 13.

¹⁰⁷ Nach Ohmae (1985) werden unter dem Begriff der *Triade* die Wirtschaftsregionen Nordamerika, Westeuropa und Japan zusammengefasst (vgl. Ohmae 1985, S. 143).

¹⁰⁸ Vgl. Proff/Proff 2008, S. 273; Becker 2010, S. 28–29.

¹⁰⁹ Vgl. Waldkirch 2006, S. 38, 69; Vermeer/Neumann 2008, S. 59.

Das Medianalter in Indien liegt 2011 bei 26,2 Jahren, in Deutschland beträgt es im Vergleich 44,9 Jahre (vgl. Central Intelligence Agency 2011b, URL s. Literaturverzeichnis; Central Intelligence Agency 2011c, URL s. Literaturverzeichnis).

¹¹⁰ Vgl. Auswärtiges Amt 2010, URL s. Literaturverzeichnis.

In Indien leben 41,6 % der Menschen unter der Armutsgrenze von 1,25 USD/Tag. 75,6 % der Bevölkerung steht lediglich ein Einkommen von bis zu 2 USD/Tag zur Verfügung (vgl. The World Bank 2011b, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Auswärtiges Amt 2011, URL s. Literaturverzeichnis; Zingel 2010, S. 104–106).

¹¹¹ Vgl. Vermeer/Neumann 2008, S. 59; Datamonitor 2010, S. 9; Pasvantis 2010e, URL s. Literaturverzeichnis, S. 2, 6.

Die indischen Verbraucher zeigen sich überdurchschnittlich optimistisch hinsichtlich der gegenwärtigen und zukünftigen Situation der indischen Wirtschaft. Indien erreicht bei einem internationalen Vergleich der Verbrauchereinstellung – dem sogenannten *Nielsen Consumer Confidence Index* – den ersten Platz (vgl. The Nielsen Company 2011, URL s. Literaturverzeichnis, S. 2).

¹¹² Vgl. Kersten et al. 2006, S. 257; Waldkirch 2006, S. 38; Vermeer/Neumann 2008, S. 59; Zingel 2010, S. 103–104.

¹¹³ Vgl. Beinhocker et al. 2007.

Der *Mittelschicht* liegt per Definition ein verfügbares Haushaltseinkommen von 200000 bis 1000000 INR (\approx 5000–25000 USD) pro Jahr zugrunde (vgl. ebenda; s. a. Pasvantis 2010c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 2).

¹¹⁴ Vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 17; s. a. World Business Council for Sustainable Development 2004, S. 30–34; Rodewald 2007, S. 54.

In China verfügen 21 von 1000 Einwohnern über einen Pkw, in Deutschland besitzen bereits mehr als 500 von 1000 Einwohner einen Pkw (vgl. Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 17).



Indien. Vereinfachte Finanzierungsmöglichkeiten für Pkws durch günstigere und leichter zugängliche Kredite unterstützen diesen Trend.¹¹⁵

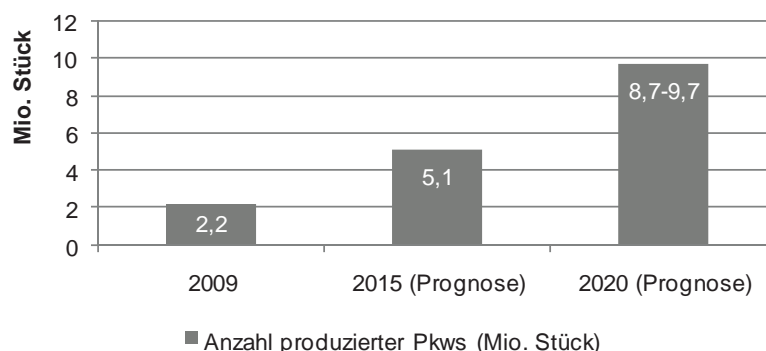


Abbildung 7: Prognostizierte Anzahl produzierter Pkws in Indien bis 2020¹¹⁶

Der Umsatz der Automobilzulieferer wird laut der Automotive Component Manufacturers Association of India (ACMA) und Ernst & Young von 22 Mrd. USD in 2009 auf 49 Mrd. USD bis 2015 steigen und bis 2020 auf 76–84 Mrd. USD anwachsen (vgl. Abbildung 8).¹¹⁷ Der erwartete Umsatzanstieg der indischen Automobilzulieferindustrie resultiert aus mehreren wesentlichen Entwicklungen. Die Binnennachfrage steigt durch das zuvor dargestellte Wachstum der Kaufkraft innerhalb der Bevölkerung. Dadurch wird die lokale Nachfrage nach Produkten der Automobilzulieferindustrie von in Indien angesiedelten OEMs und Lieferanten zunehmen.¹¹⁸ Verstärkend kommt hinzu, dass angesiedelte multinationale OEMs und Tier-1-Lieferanten ihren Anteil an lokal bezogenen Automobilkomponenten am Beschaffungsvolumen aus strategischen Gründen weiter erhöhen werden.¹¹⁹ Darüber hinaus nahm die Bedeutung ausländischer Absatzmärkte für die indische Automobilzulieferindustrie in den vergangenen Jahren kontinuierlich zu.¹²⁰ Nahezu alle weltweit agierenden OEMs verfügen für ihre globale Beschaffung bereits über lokale Einkaufsorganisationen in

¹¹⁵ Vgl. Datamonitor 2010, S. 9.

¹¹⁶ Quelle: Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 13.

¹¹⁷ Vgl. ebenda, S. 28.

¹¹⁸ Vgl. Dwivedi et al. 2006, S. 402–403; Waldkirch 2006, S. 50; Enderwick 2007, S. 198–199; Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 25.

¹¹⁹ Vgl. Pasvantis 2010a, URL s. Literaturverzeichnis; Pasvantis 2011a, URL s. Literaturverzeichnis.

¹²⁰ Vgl. Waldkirch 2006, S. 49; Verband der Automobilindustrie e. V. 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 28; Pasvantis 2010c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 4–5; s. a. Cudahy et al. 2008, S. 24.



Indien¹²¹, dabei liegt der Fokus auf arbeitsintensiven Automobilkomponenten.¹²² Der Abschluss weiterer Freihandelsabkommen¹²³ und die zunehmende Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Lieferanten wird diesen Trend weiter fördern. Laut ACMA und Ernst & Young wird das Exportvolumen der indischen Automobilzulieferindustrie von 3,8 Mrd. USD in 2009 auf 9,4 Mrd. USD in 2015 und 26–29 Mrd. USD in 2020 – und somit noch stärker als der Binnenabsatz – ansteigen (vgl. Abbildung 8). Die dominierenden – bereits heute etablierten – Exportmärkte stellen in diesem Szenario Westeuropa und Nordamerika dar.¹²⁴ Zusätzlich können indische Lieferanten auch von dem globalen Trend des Outsourcings von Produktions- und Entwicklungsaktivitäten aufgrund der existierenden Kostenvorteile in Indien profitieren.¹²⁵

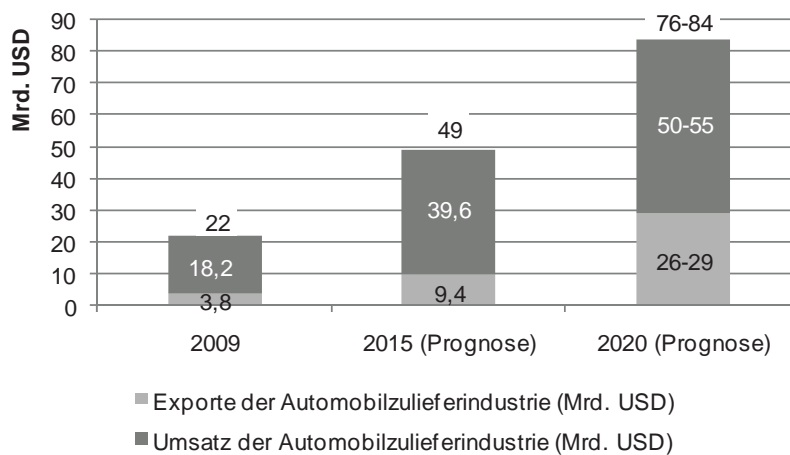


Abbildung 8: Prognostizierter Umsatz der Automobilzulieferindustrie in Indien bis 2020¹²⁶

Das zukünftige Wachstum der sowohl in Indien angesiedelten OEMs als auch der Lieferanten kann durch den indischen Arbeitsmarkt gestützt werden, der über relativ

¹²¹ Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 44.

¹²² Vgl. ebenda.

¹²³ Vgl. Pasvantis 2008, URL s. Literaturverzeichnis.

In Verhandlungen sind weitere Freihandelsabkommen bspw. mit der EU (vgl. European Commission 2010, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Jain 2006; Caspary et al. 2010). Ein Freihandelsabkommen mit China wird ebenfalls in Erwägung gezogen (vgl. Ministry of Commerce of the People's Republic of China 2011, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Kersten et al. 2006, S. 259).

¹²⁴ Vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 29.

¹²⁵ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2006, URL s. Literaturverzeichnis, S. 2, 9; Pasvantis 2008, URL s. Literaturverzeichnis; Vermeer/Neumann 2008, S. 52; s. a. Kobayashi-Hillary 2005, S. 167–168; Kinkel/Maloca 2008, S. 4–5.

¹²⁶ Quelle: Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 28–29.



kostengünstige, englischsprachige Arbeitskräfte verfügt.¹²⁷ Zudem wird der Bevölkerungsanteil im arbeitsfähigen Alter (15–64 Jahren) langfristig weiter steigen.¹²⁸ Kann eine adäquate Ausbildung gewährleistet und das Gesundheitssystem ausgebaut werden, werden den Unternehmen zukünftig zahlreiche potenzielle Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.¹²⁹ Einige internationale OEMs und Lieferanten errichten bereits Entwicklungszentren in Indien, um von diesem Trend zu profitieren.¹³⁰ Für Indien als Unternehmensstandort sind darüber hinaus ausgewählte, zum gegenwärtigen Zeitpunkt generell als positiv zu bewertende Faktoren zu berücksichtigen: Englisch ist als Geschäftssprache weitverbreitet¹³¹ und eine Vertrautheit mit der europäischen Mentalität besteht.¹³² Darüber hinaus gilt Indien als politisch stabile Demokratie.¹³³

Die mittel- bis langfristige positive Entwicklung und das Wachstum der indischen Automobilindustrie könnten jedoch durch einen wachsenden Wettbewerbsdruck auf nationaler und internationaler Ebene, die mangelhafte Infrastruktur und den Fachkräftemangel beeinträchtigt werden. Diese Faktoren werden nachfolgend dargestellt.

Es ist davon auszugehen, dass der Wettbewerbsdruck in der indischen Automobilindustrie künftig weiter steigen wird.¹³⁴ Die verstärkte Deregulierung dieser Industrie erleichtert Eintritte neuer Marktteilnehmer.¹³⁵ Durch den Abschluss weiterer Freihandelsabkommen sind die Unternehmen der indischen Automobilindustrie zunehmend

¹²⁷ Vgl. Kobayashi-Hillary 2005, S. 155–157; Kersten et al. 2006, S. 257; Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2006, URL s. Literaturverzeichnis, S. 11; Waldkirch 2006, S. 68–69; Wilhelmi 2007, S. 76; Swaminathan 2009, S. 8; s. a. Kaplinsky/Messner 2008, S. 200. Das durchschnittliche Jahresgehalt eines Ingenieurs mit einer Berufserfahrung bis zu drei Jahren liegt in der indischen Automobilindustrie ungefähr zwischen 7000 und 10000 USD (vgl. Kelly Services India Pvt. Ltd. 2011, URL s. Literaturverzeichnis, S. 12; s. a. India Brand Equity Foundation 2010a, URL s. Literaturverzeichnis, S. 3).

¹²⁸ Bis 2026 soll ihr Anteil auf 68,4 % der Bevölkerung steigen (vgl. Auswärtiges Amt 2011, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2006, URL s. Literaturverzeichnis, S. 8).

¹²⁹ Vgl. Vermeer/Neumann 2008, S. 58–59; Auswärtiges Amt 2011, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Ministry of Finance of the Government of India 2011, URL s. Literaturverzeichnis, S. 21.

¹³⁰ Vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 34; India Brand Equity Foundation 2010a, URL s. Literaturverzeichnis, S. 40–42; s. a. Jürgens 2009; zum Aufbau von Entwicklungszentren als Grundtyp der internationalen F&E s. Macharzina/Oesterle 1999, S. 41–42; Macharzina et al. 1999, S. 145.

¹³¹ Vgl. Waldkirch 2006, S. 68; Pasvantis 2010e, URL s. Literaturverzeichnis, S. 5; s. a. Wilhelmi 2007, S. 76.

¹³² Vgl. Waldkirch 2006, S. 69; zur Einordnung Indiens anhand der fünf Kulturdimensionen nach Hofstede s. Hildebrandt/Lorenzen 2009.

¹³³ Vgl. Kersten et al. 2006, S. 257; Waldkirch 2006, S. 68; Enderwick 2007, S. 32; Pelle 2007, S. 192; Vermeer/Neumann 2008, S. 52.

¹³⁴ Vgl. Jain et al. 2009, S. 24; Datamonitor 2010, S. 10.

¹³⁵ Vgl. The World Bank 2010, S. 7; Datamonitor 2010, S. 10.



dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Automobilzulieferer sind insbesondere mit Wettbewerbern aus anderen Schwellen- und Entwicklungsländern – z. B. China – konfrontiert.¹³⁶ Daneben bauen aufgrund der steigenden lokalen Nachfrage bereits angesiedelte multinationale OEMs wie bspw. Hyundai, Tata Motors, Nissan-Renault, Maruti, Volkswagen, General Motors, Toyota und Ford sowie multinationale Automobilzulieferer ihre Produktionskapazitäten massiv aus.¹³⁷ Die geplanten Einführungen neuer Fahrzeugmodelle verschiedener Hersteller, die auf die Präferenzen und Einkommensstruktur lokaler Nachfrager abgestimmt sind, werden den Wettbewerb insbesondere im Kleinwagensegment weiter verschärfen.¹³⁸ Die indische Automobilzulieferindustrie ist derzeit stark fragmentiert. Insbesondere von den vielen kleinen Unternehmen sind die in der Automobilindustrie benötigten Skaleneffekte vor dem Hintergrund der zukünftig stark steigenden Produktionsmengen nicht oder nur schwer erreichbar.¹³⁹ Aufgrund der schlechteren Finanzierungsmöglichkeiten treten vor allem bei den kleineren Tier-2- und Tier-3-Lieferanten Probleme bei dem Kapazitätsausbau auf.¹⁴⁰ Kurz- bis mittelfristig ist daher eine zunehmende Marktconsolidierung in der indischen Automobilzulieferindustrie zu erwarten.¹⁴¹ Daneben kann die Nachfrage alternativer – bspw. elektrischer oder hybrider – Antriebe bei einer zukünftigen staatlichen Förderung und durch die zunehmende Elektrifizierung der Pkws wachsen.¹⁴² Dies wiederum kann dazu führen, dass der Anteil von Substitutionsprodukten in Form elektronischer Materialgruppen im Einkaufsvolumen der

¹³⁶ Siehe auch Pasvantis 2008, URL s. Literaturverzeichnis.

¹³⁷ Vgl. Pasvantis 2011a, URL s. Literaturverzeichnis.

So plant bspw. BMW, die Produktionskapazitäten des Pkw-Werkes in Chennai von 3 000 auf 8 000 Pkws zu erhöhen (vgl. ebenda). Maruti Suzuki plant eine Ausweitung der Produktionskapazitäten des Pkw-Werkes in Manesar von 250 000 auf 550 000 Pkws bis 2012 (vgl. Pasvantis 2010c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 4).

¹³⁸ Vgl. o. V. 08.03.2011.

Allein für 2011 sind 50 Fahrzeugneueinführungen geplant (vgl. Pasvantis 2011b, URL s. Literaturverzeichnis).

Bei Pkws, die auf die indische Oberschicht fokussieren, wird bspw. der Einsatz eines Fahrer berücksichtigt, sodass die Rücksitze entsprechend angepasst und ausgestattet werden (vgl. Vermeer/Neumann 2008, S. 62–63).

¹³⁹ Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 40; Paul 2008, S. 122; Iyer et al. 2009, S. 81–82; s. a. Dwivedi et al. 2006, S. 406.

¹⁴⁰ Vgl. Pasvantis 2011b, URL s. Literaturverzeichnis.

¹⁴¹ Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 45; India Brand Equity Foundation 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 9; s. a. Veloso/Kumar 2002, S. 27.

¹⁴² Vgl. India Brand Equity Foundation 2010b, URL s. Literaturverzeichnis, S. 33; s. a. Pasvantis 2008, URL s. Literaturverzeichnis; Pasvantis 2010b, URL s. Literaturverzeichnis; Society of Manufacturers of Electric Vehicles 2011, URL s. Literaturverzeichnis; Holtbrügge/Friedmann 2011, S. 73–74.



Abnehmer zunimmt, worauf ein Großteil der indischen Automobilzulieferindustrie derzeit jedoch noch nicht eingestellt ist (vgl. Abbildung 6).¹⁴³

Auswirkungen auf den Wettbewerb zwischen den Unternehmen der indischen Automobilindustrie kann zudem die Verschärfung staatlicher Regulierungen hinsichtlich der Fahrzeugsicherheit, Geräusch- und Abgasemissionen sowie Umweltauflagen für die Produktion haben.¹⁴⁴

Zwar wurden in Indien in den letzten Jahren Investitionen in den Ausbau der Infrastruktur getätigt, doch es existiert nach wie vor ein deutliches Verbesserungspotenzial.¹⁴⁵ Die mangelhafte Infrastruktur, die unzureichende Wasser- und Energieversorgung (welche zu erhöhten Stillstandzeiten in der Produktion führt¹⁴⁶) sowie ungenügende Verkehrsbedingungen umfasst, kann zukünftig das Wachstum der Automobilindustrie stark beeinträchtigen.¹⁴⁷ Die Weltbank (2011) empfiehlt Indien zusätzliche Investitionen in Höhe von 3–4 % des BIPs zur Verbesserung der Infrastruktur, um so ein Wirtschaftswachstum von 8 % zu sichern.¹⁴⁸

Trotz zahlreicher zur Verfügung stehender Arbeitskräfte herrscht derzeit ein Mangel an qualifiziertem und hoch qualifiziertem Personal auf dem indischen Arbeitsmarkt.¹⁴⁹ Zurzeit hat lediglich ein sehr geringer Teil der Erwerbstätigen eine Ausbildung absolviert.¹⁵⁰ Der Fachkräftemangel führt bereits heute zu einer im asiatischen Vergleich

¹⁴³ Laut ACMA und Ernst & Young wird der Anteil der elektronischen Bauteile und -komponenten an den gefertigten Produkten der indischen Automobilzulieferindustrie von 10 % in 2009 auf 16 % in 2020 steigen (vgl. Automotive Component Manufacturers Association of India 2011c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 21).

¹⁴⁴ Bspw. wurde in 2010 der Emissionsstandard *Bharat Stage IV* als Adaption des *Euro-4*-Emissionsstandards in elf indischen Großstätten eingeführt (vgl. Emission Controls Manufacturers Association 2011, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 46).

¹⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 24–26; Vermeer/Neumann 2008, S. 51; Alex 2010, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2006, URL s. Literaturverzeichnis, S. 26; Ministry of Finance of the Government of India 2011, URL s. Literaturverzeichnis, S. 15.

¹⁴⁶ Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 25; Waldkirch 2006, S. 69.

¹⁴⁷ Vgl. Kersten et al. 2006, S. 257, 259; Kowalski et al. 2008, S. 284; Vermeer/Neumann 2008, S. 53; Schmelzer-Schwind 2010, S. 135–139; s. a. Ministry of Finance of the Government of India 2011, URL s. Literaturverzeichnis, S. 21.

¹⁴⁸ Vgl. The World Bank 2011a, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Kowalski et al. 2008, S. 318.

¹⁴⁹ Vgl. Pasvantis 2010c, URL s. Literaturverzeichnis; Auswärtiges Amt 2011, URL s. Literaturverzeichnis.

¹⁵⁰ Vgl. Kowalski et al. 2008, S. 318; Alex 2009, URL s. Literaturverzeichnis.



niedrigen Arbeitsproduktivität,¹⁵¹ zu stark ansteigenden Löhnen und Gehältern sowie einer verstärkten Fluktuation.¹⁵² Diese Entwicklung kann die Wettbewerbsfähigkeit Indiens zukünftig beeinträchtigen.¹⁵³

Daneben erschweren allgemeine Rahmenbedingungen, mit denen Unternehmen in Indien auch in der Zukunft nach wie vor konfrontiert sein können, die indische Wettbewerbsfähigkeit. Hierzu zählen bürokratische Hemmnisse, die sich in aufwendigen und langwierigen Planungs- und Genehmigungsverfahren¹⁵⁴ widerspiegeln sowie die weitverbreitete Korruption.¹⁵⁵ Weiterhin gelten die gesetzlichen Arbeitsmarktregelungen im internationalen Vergleich als restriktiv und unflexibel.¹⁵⁶

Abbildung 9 zeigt die beschriebenen Faktoren im Überblick, die nach dem gegenwärtigen Erkenntnisstand die Entwicklung der indischen Automobilindustrie beeinflussen und Chancen oder Risiken für Unternehmen der Industrie darstellen können.

Die Ausführungen sollten verdeutlichen, dass das mittel- bis langfristige Entwicklungspotenzial der indischen Automobilindustrie insbesondere aufgrund der hohen lokalen Absatzchancen für OEMs und Lieferanten als sehr hoch und Erfolg versprechend eingeschätzt wird. Um diese Chancen zu nutzen, ist es für die indische Automobilzulieferindustrie überaus wichtig, Produktivität, technologische Ausstattung und Qualitätsstandards weiter zu verbessern.¹⁵⁷ Auf wirtschaftspolitischer Ebene ist es daneben unerlässlich, möglichen Risiken – insbesondere der bisher mangelhaften

¹⁵¹ Vgl. Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2006, URL s. Literaturverzeichnis, S. 11; Pasvantis 2010c, URL s. Literaturverzeichnis, S. 3; Haug 2011, URL s. Literaturverzeichnis.

¹⁵² Vgl. Waldkirch 2006, S. 69; Vermeer/Neumann 2008, S. 52, 54; Westenberger 2009, URL s. Literaturverzeichnis.

¹⁵³ Vgl. Vermeer/Neumann 2008, S. 53.

¹⁵⁴ Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 52; Kersten et al. 2006, S. 257; Waldkirch 2006, S. 69; Westenberger 2009, URL s. Literaturverzeichnis; Schmelzer-Schwind 2010, S. 133–134; Holtbrügge/Friedmann 2011, S. 18.

¹⁵⁵ Vgl. Kersten et al. 2006, S. 257; Waldkirch 2006, S. 69; Kowalski et al. 2008, S. 283, 318; Fritz 2010, S. 129–130; Schmelzer-Schwind 2010, S. 133–134.

Gemäß dem Corruption Perception Index nimmt Indien auf einer Skala von 0 (hochkorrupt) bis 10 (korruptionsfrei) mit einem Wert von 3,3 einen der hinteren Ränge im internationalen Vergleich ein (vgl. Transparency International 2010, URL s. Literaturverzeichnis).

¹⁵⁶ Vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. et al. 2006, S. 50–51; Waldkirch 2006, S. 69; Kowalski et al. 2008, S. 283, 318; Schmelzer-Schwind 2010, S. 139–140; s. a. Organisation for Economic Co-operation and Development 2007, URL s. Literaturverzeichnis, S. 5–6.

¹⁵⁷ Siehe auch Dwivedi et al. 2006, S. 406; Ministry of Heavy Industries and Public Enterprises of the Government of India 2006, URL s. Literaturverzeichnis, S. 11; Pasvantis 2011a, URL s. Literaturverzeichnis.



Infrastruktur und dem Fachkräftemangel – konsequent entgegenzuwirken, um das Wachstum der Industrie nicht zu behindern.

Chancen	Risiken
Steigendes Absatzpotenzial	Wachsender Wettbewerbsdruck
für OEMs, beeinflusst durch: <ul style="list-style-type: none"> ➤ steigende Anzahl an jungen potenziellen Konsumenten ➤ steigende Einkommen und Kaufkraft der Bevölkerung, wachsende Mittelschicht ➤ zunehmende Pkw-Mobilisierung ➤ vereinfachte Finanzierungsmöglichkeiten für Privatkäufe von Pkws für Lieferanten, beeinflusst durch: <ul style="list-style-type: none"> ➤ steigende Nachfrage der in Indien angesiedelten OEMs durch gestiegene Produktionsmengen und Erhöhung des lokalen Beschaffungsanteils ➤ steigende Auslandsnachfrage durch Deregulierung des Außenhandels, Freihandelsabkommen und verstärkter Einbindung in die globale Supply Chain der Automobilindustrie ➤ zunehmendes Outsourcing von Produktions- und Entwicklungsaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ neue Marktteilnehmer durch zunehmende Liberalisierung der Industrie ➤ Konkurrenz aus anderen Schwellenländern ➤ Ausbau der Produktionskapazitäten bereits angesiedelter Unternehmen ➤ Markteinführung neuer Fahrzeugmodelle ➤ Notwendigkeit der Realisierung von Skaleneffekten, Marktkonsolidierung ➤ Substitution der mechanischen durch elektronische Produkte ➤ Verschärfung staatlicher Regulierungen
Relativ kostengünstige, englischsprachige Arbeitskräfte	Mangelhafte Infrastruktur
Zahlreiche potenzielle Arbeitskräfte	Fachkräftemangel
Geschäftssprache Englisch	Bürokratie
Vertrautheit mit europäischer Mentalität	Korruption
Politisch stabile Demokratie	Restriktive gesetzliche Arbeitsmarktregelungen

Abbildung 9: Chancen und Risiken für Unternehmen der indischen Automobilindustrie

2.4 Stand der empirischen Forschung zur indischen Automobilindustrie

Im Rahmen einer umfangreichen Literaturrecherche wurde der aktuelle Stand der empirischen Forschung zur indischen Automobilindustrie ermittelt.

Bei der Recherche wurden die verfügbaren einschlägigen internationalen Fachzeitschriften zu den Themenbereichen Supply Chain Management, Beschaffung, Logis-



tik, Operations Research und Innovationsmanagement hinzugezogen.¹⁵⁸ Ergänzend wurden relevante Monografien und Sammelwerke sowie zur Thematik erschienene Hochschulschriften, Aufsätze, Arbeitspapiere und Vorträge berücksichtigt. Es wurden Publikationen, die bis einschließlich des ersten Quartals 2011 veröffentlicht wurden, in die Literaturrecherche einbezogen.

Die Auswertung der Quellen wurde entlang folgender Kategorien vorgenommen: geografischer Fokus, Branchenfokus, Stellung der betrachteten Unternehmen innerhalb der Supply Chain, Datenerhebung und Datenbasis sowie inhaltlicher Fokus. Die Tabelle Anhang 65 (Anhang A) stellt die identifizierten und analysierten empirischen Arbeiten zur indischen Automobilindustrie chronologisch gegliedert dar.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass der Großteil der Studien ab dem Jahr 2000 erschienen ist (53 von 69 Studien).¹⁵⁹ Nur wenige betrachten bei der Untersuchung mehrere Schwellenländer (11 von 69), nahezu die Hälfte bezieht sich auf branchenübergreifende Erhebungen, in denen die Automobilindustrie Berücksichtigung findet

¹⁵⁸ Insgesamt wurden die Beiträge folgender 31 Fachzeitschriften ausgewertet: Decision Sciences, Entrepreneurship: Theory and Practice, European Journal of Innovation Management, European Journal of Operational Research, IEEE Transactions on Engineering Management, International Journal of Integrated Supply Management, International Journal of Logistics Management, International Journal of Logistics: Research and Applications, International Journal of Operations and Production Management, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, International Journal of Product Development, International Journal of Services and Operations Management, Journal of Business Logistics, Journal of Business Venturing, Journal of Engineering and Technology Management (ehemals: Engineering Management International), Journal of Operations Management, Journal of Product Innovation Management, Journal of Purchasing and Supply Management (ehemals: European Journal of Purchasing and Supply Management), Journal of Small Business Management, Journal of Supply Chain Management (ehemals: International Journal of Purchasing and Materials Management), Journal of the Operational Research Society (ehemals: Operational Research Quarterly), Logistics Management, Manufacturing and Service Operations Management, Operations Research, Production and Operations Management, R&D Management, Research Policy, Small Business Economics, Supply Chain Management Review, Supply Chain Management: An International Journal und Technovation.

Die Auswahl der Zeitschriften wurde basierend auf einem Ranking des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft getroffen, das die Beurteilung betriebswirtschaftlich relevanter nationaler und internationaler Zeitschriften hinsichtlich ihrer wissenschaftlichen Qualität umfasst (s. hierzu ausführlich Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. 2011, URL s. Literaturverzeichnis).

Die angegebenen Fachzeitschriften wurden im Rahmen der Literaturrecherche anhand des Suchbegriffes *India* (einschließlich möglicher Varianten bedingt durch Deklination, Numerus und Verknüpfungen) untersucht. Auf diese Weise wurden anfänglich Studien aller Branchen identifiziert, letztendlich fanden jedoch allein diejenigen Untersuchungen in der weiteren Analyse Berücksichtigung, die sich auf die Automobilindustrie in Indien konzentrierten oder diese einschlossen.

Trotz der sehr differenzierten, aufwendigen Recherche kann kein Anspruch auf Vollständigkeit bezüglich der ermittelten Quellen erhoben werden.

¹⁵⁹ Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass Publikationen, die vor 1990 erschienen sind, nur teilweise zugänglich waren. Dies ist möglicherweise als Indiz für die geringe Anzahl relevanter Publikationen vor diesem Zeitpunkt zu deuten.



(31 von 69). In ungefähr gleich vielen Analysen dienen Abnehmer (39 von 69) oder Lieferanten (46 von 69) als Betrachtungsobjekt. Einige Studien schließen sowohl Abnehmer als auch Lieferanten in die Betrachtung ein (27 von 69). Die Daten der genannten Studien wurden sowohl als Primärdaten erhoben – mittels Fragebogenerhebungen, Interviews, Beobachtungen und über Diskussionen – als auch in Form von Sekundärdaten herangezogen. Verschiedene Studien stützen sich ausschließlich auf Sekundärdaten (10 von 69). Die Datenbasis rekrutiert sich insgesamt aus der Betrachtung eines Unternehmens im Rahmen einer Fallstudie¹⁶⁰ bis hin zur Analyse von 2720 Unternehmen durch das Heranziehen von Sekundärdaten.¹⁶¹

Insgesamt können die identifizierten Publikationen den Themenbereichen *Auswirkungen der wirtschaftspolitischen Deregulierungen*, *Supply Chain Management*, *Beschaffungsmanagement/Lieferantenmanagement*, *Logistik* und *Innovationsmanagement* zugeordnet werden.¹⁶² Die meisten der Studien beschäftigen sich mit den beiden erstgenannten Themenbereichen (42 von 69).

Auswirkungen der wirtschaftspolitischen Deregulierungen

Studien des Themenbereichs *Auswirkung der wirtschaftspolitischen Deregulierungen* bilden den größten Teil der Arbeiten, die vor dem Jahr 2000 publiziert wurden (10 von 16). Sie beschäftigen sich mit den veränderten politischen Rahmenbedingungen – insbesondere der 1980er und 1990er Jahre – und ihren Auswirkungen auf die Automobilindustrie in Indien. Vor diesem Hintergrund thematisiert die Mehrzahl dieser Untersuchungen den technologischen Fortschritt innerhalb der indischen Automobilindustrie, der durch den Technologietransfer multinationaler – anfänglich insbesondere japanischer – Unternehmen¹⁶³ zu lokalen Unternehmen angeregt und ermöglicht wurde.¹⁶⁴ Auch die Akquisition technologischen Wissens z. B. durch den

¹⁶⁰ Vgl. Venkataramani 1990.

¹⁶¹ Vgl. Marin/Sasidharan 2010.

¹⁶² Zur Definition von Supply Chain Management, Beschaffung, Logistik und Innovation vgl. Kapitel 4.1.

¹⁶³ Vgl. Venkataramani 1990; D'Costa 1995.

¹⁶⁴ Vgl. Narayana et al. 1992; D'Costa 1995; D'Costa 1998; Narayanan 1998; Alcorta 1999; Tewari 2001; Bhavani 2002; Husain et al. 2002; Tewari/Goebel 2002; Humphrey/Memedovic 2003; D'Costa 2004; Ivarsson/Alvstam 2004; Ivarsson/Alvstam 2005; Kumaraswamy et al. 2008; Marin/Sasidharan 2010.



Erwerb von Lizenzen¹⁶⁵ oder Maschinen¹⁶⁶ wird in diesem Zusammenhang aufgegriffen.

Im genannten Kontext nehmen Studien, in denen die durch die Deregulierung partiell gesteigerte internationale Wettbewerbsfähigkeit,¹⁶⁷ die zunehmende Marktkonzentration¹⁶⁸ und das allgemeine Wachstum der indischen Automobilindustrie untersucht werden,¹⁶⁹ eine weitere dominierende Rolle ein. Hier werden teilweise auch kleine und mittelgroße Unternehmen berücksichtigt.¹⁷⁰ Darüber hinaus thematisieren einzelne Arbeiten die Auswirkung der Liberalisierung der Wirtschaft auf die Entwicklung der Fähigkeiten der Arbeitskräfte, die Erwerbstätigkeit und die Arbeitsplatzqualität der indischen Automobilindustrie.¹⁷¹ Die Mehrheit dieser Studien fokussiert ausschließlich die Automobilindustrie (16 von 21).

Supply Chain Management

Die zunehmenden Publikationen zum Themenbereich Supply Chain Management belegen das gestiegene Interesse an einer wertschöpfungsstufenübergreifenden Betrachtung der indischen Automobilindustrie. So untersuchen einige Studien grundsätzlich den gegenwärtigen Status der Supply-Chain-Management-Praktiken¹⁷² und der Leistungsbeurteilung von Supply Chains in Indien.¹⁷³ Mehrere Studien beschäftigen sich mit der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Supply Chains in der indischen Automobilzulieferindustrie im Sinne der Produktivität¹⁷⁴, Qualität¹⁷⁵,

¹⁶⁵ Vgl. Pandit/Siddharthan 1998.

¹⁶⁶ Vgl. Alcorta 1999.

¹⁶⁷ Vgl. Narayana et al. 1992; D'Costa 1995; D'Costa 1998; Narayanan 1998; Forbes 1999; Ramaswamy 1999; Bhavani 2002; Tewari/Goebel 2002; Humphrey/Memedovic 2003; Ivarsson/Alvstam 2004; Ivarsson/Alvstam 2005.

¹⁶⁸ Vgl. Swaminathan 1992; Tewari 2001; Humphrey/Memedovic 2003.

¹⁶⁹ Vgl. Narayana et al. 1992; Swaminathan 1992; Alcorta 1999; Humphrey/Memedovic 2003.

¹⁷⁰ Vgl. Tewari 2001; Bhavani 2002; Tewari/Goebel 2002; s. a. Sudhir Kumar/Bala Subrahmanya 2010.

¹⁷¹ Vgl. Okada 1998; Okada 2004.

¹⁷² Vgl. Sahay/Mohan 2003; Jharkharia/Shankar 2004; Singh et al. 2006a; Srivastava 2006; Accenture 2008, URL s. Literaturverzeichnis; s. a. Sahay et al. 2003; Jharkharia/Shankar 2006; Sahay et al. 2006; Wakchaure et al. 2010; Veränderung der Supply-Chain-Management-Praktiken vor dem Hintergrund der ökonomischen Reformen der indischen Wirtschaft untersuchen Kapoor/Ellinger 2004.

¹⁷³ Vgl. Saad/Patel 2006; Singh et al. 2006b.

¹⁷⁴ Vgl. Sutton 2004; Saranga 2009.

¹⁷⁵ Vgl. Sutton 2004.



Kostenstrukturen und den organisatorischen Fähigkeiten indischer Automobilhersteller und -zulieferer.¹⁷⁶

Darüber hinaus werden ausgewählte Bereiche des Supply Chain Managements – bspw. der Einsatz des Internets im Supply Chain Management – in der indischen Industrie untersucht.¹⁷⁷ Ebenso findet die Bildung von Supply-Chain-Netzwerken – insbesondere im Hinblick auf die Verbindungen zwischen lokalen und multinationalen Unternehmen – in der indischen Automobilindustrie Beachtung.¹⁷⁸ In diesem Kontext wird die Entstehung von Clustern in Supply-Chain-Netzwerken analysiert, die sich aufgrund der mangelhaften Infrastruktur und der Notwendigkeit einer schlanken Produktion gebildet haben.¹⁷⁹ Auch in diesem Themenbereich konzentrieren sich die Studien mehrheitlich auf die Automobilindustrie (13 von 21).

Beschaffungsmanagement/Lieferantenmanagement

Im Bereich des Beschaffungsmanagements decken die untersuchten Studien die Identifizierung von Erfolgsfaktoren des internationalen Einkaufs in Schwellenländern inkl. Indien¹⁸⁰ und die Identifizierung von Sourcing-Clustern in Indien ab.¹⁸¹ Auch werden die Auswirkungen eines erfolgreichen Beschaffungsmanagements auf die Realisierung einer flexiblen Fertigung aufgezeigt.¹⁸²

Daneben existieren Untersuchungen, die sich allgemein mit Lieferantenmanagement¹⁸³ und einzelnen ausgewählten Aktivitäten des Lieferantenmanagements befassen. Hierzu gehören Arbeiten zu Lieferantenbewertungskriterien im öffentlichen und privaten Sektor Indiens,¹⁸⁴ Lieferantenbewertungsverfahren¹⁸⁵ zur Bestimmung der optimalen Lieferantenquote¹⁸⁶ sowie zur Integration von Lieferanten in die Produkt-

¹⁷⁶ Vgl. Saripalle 2005; Saripalle 2008; s. a. Singh 2004.

¹⁷⁷ Vgl. Rahman 2004.

¹⁷⁸ Vgl. Humphrey 2003; Wad 2004; Singh 2006.

¹⁷⁹ Vgl. Gulyani 2001a; Parhi 2004; Parhi 2005; s. a. Gulyani 2001b.

¹⁸⁰ Vgl. Straube et al. 2007.

¹⁸¹ Vgl. Moser/Bänziger 2008.

¹⁸² Vgl. Oberoi et al. 2008.

¹⁸³ Vgl. Khare 1997; Khanna et al. 2005.

¹⁸⁴ Vgl. Karande et al. 1999.

¹⁸⁵ Vgl. Gnanasekaran et al. 2010.

¹⁸⁶ Vgl. Kumar et al. 2006.



und Prozessentwicklung.¹⁸⁷ Die Mehrheit der Analysen zum Beschaffungsmanagement basiert auf branchenübergreifenden Studien (6 von 10).

Logistik

Im Bereich Logistik konzentrieren sich die Arbeiten auf den gegenwärtigen Status der Logistik-Praktiken¹⁸⁸ – bspw. den Einsatz von Third Party Logistics Providern¹⁸⁹ – und die allgemeinen Chancen und Risiken, die aus logistischer Sicht für in Indien tätige Unternehmen bestehen.¹⁹⁰ Alle betreffenden Publikationen sind branchenübergreifend angelegt.

Innovationsmanagement

Setzte sich bereits 1979 eine Studie mit den verfolgten Zielen der F&E-Aktivitäten in der verarbeitenden Industrie Indiens auseinander,¹⁹¹ ist der überwiegende Teil der betreffenden Publikationen jedoch erst in den vergangenen Jahren erschienen. Hierzu gehören Arbeiten zur Durchführung von Produktentwicklungen in Indien¹⁹² und des Offshorings von Ingenieur Tätigkeiten in der Automobilindustrie.¹⁹³ Zudem analysieren einige Studien die Verfolgung interner F&E-Aktivitäten durch lokale Unternehmen der indischen Industrie und ihre Innovativität vor dem Hintergrund der Liberalisierung.¹⁹⁴ In diesem Zusammenhang wird auch die unterstützende Rolle der internen F&E bei der Planung und Implementierung extern erworbener Technologien aufgezeigt.¹⁹⁵

In aktuellen Studien wird der Einfluss der Zusammenarbeit zwischen multinationalen und lokalen Unternehmen der indischen Automobilindustrie auf die Innovativität Letzterer hin untersucht.¹⁹⁶ Darüber hinaus kann ein positiver Einfluss durch technische Erfahrung, Ausbildung und persönliche Einstellung der Mitarbeiter auf die

¹⁸⁷ Vgl. Altekar 2004; Avittathur/Swamidass 2007.

¹⁸⁸ Vgl. Srivastava 2006.

¹⁸⁹ Vgl. Sahay/Mohan 2006.

¹⁹⁰ Vgl. Byrne 2007; Kilgore et al. 2007; s. a. Kilgore et al. 2008.

¹⁹¹ Vgl. Krishnaswamy/Kamala 1979.

¹⁹² Vgl. Bouda et al. 2009; Jürgens 2009; Ray/Ray 2011.

¹⁹³ Vgl. Moavenzadeh 2006.

¹⁹⁴ Vgl. Kumar/Saqib 1996; Forbes 1999; Bowonder/Richardson 2000; Katrak 2002; Mahmood/Singh 2003; Kumar/Aggarwal 2005.

¹⁹⁵ Vgl. Sen/Rubenstein 1989.

¹⁹⁶ Vgl. Sudhir Kumar/Bala Subrahmanya 2010.



Entwicklung von technischen Fähigkeiten in der indischen Industrie nachgewiesen werden.¹⁹⁷ Der überwiegende Teil der Untersuchungen zum Innovationsmanagement bezieht sich auf mehrere Branchen (9 von 14).

Fazit

Die Anzahl empirischer Studien, die sich mit den Auswirkungen der wirtschaftspolitischen Deregulierungen, dem Supply Chain Management und dem Innovationsmanagement in der indischen Automobilindustrie beschäftigen, hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Das wachsende wissenschaftliche Interesse spiegelt die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung dieser Branche auf lokaler und internationaler Ebene wider (vgl. Kapitel 2.2 und 2.3). Dem Supply Chain Management und dem Lieferantenmanagement kommt eine besondere Bedeutung zu: Beide Bereiche können zukünftig entscheidend zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der indischen Automobilindustrie über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg beitragen. Die in der Literaturrecherche identifizierten Studien widmen sich jedoch bisher nur in Ansätzen explizit den Lieferantemanagementaktivitäten der Lieferantenentwicklung und -integration.

Im Folgenden sollen daher zunächst die Lieferantenentwicklung und -integration als Formen interorganisationaler Zusammenarbeit zwischen Lieferant und Abnehmer theoretisch konzipiert (Kapitel 3) und als Aktivitäten des Lieferantemanagements differenziert analysiert werden (Kapitel 4). Anschließend werden die dieser Arbeit zugrunde liegenden Hypothesen abgeleitet und die Konzeption der empirischen Studie vorgestellt (Kapitel 5).

¹⁹⁷ Vgl. Sethi et al. 2010.