

**Global Sourcing als Bestandteil des Beschaffungsmanagements  
deutscher Unternehmen am Beispiel des BRICS-Staates Indien unter  
besonderer Berücksichtigung von Währungsparitäten-  
Zukunftspotential oder Risiko?**

Jan-Henrik Wernicke

(Matrikelnummer: 40992501)

Eingereichte Abschlussarbeit  
Zur Erlangung des Grades

**Bachelor of Arts**

im Studiengang  
Transport- und Logistikmanagement  
an der  
Karl-Scharfenberg-Fakultät  
der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erstprüfer: Prof.Dr.rer.pol. Hans Jürgen Bender  
Zweitprüfer: Dipl.-Kaufmann Carsten Wiljes

Eingereicht am: 30. August 2013

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	I
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	II
<b>1. Einleitung</b> .....	1
<b>2. Problemstellung und Zielsetzung</b> .....	2
2.1. Aufbau der Arbeit .....	3
<b>3. Global Sourcing</b> .....	4
3.1 Begriffsabgrenzung .....	4
3.2 Unternehmens- und Wettbewerbsstrategische Bedeutung .....	9
3.3 Risiken .....	11
3.3.1. Allgemeine Risiken.....	11
3.3.2 Währungsrisiken .....	15
<b>4. Der BRICS-Staat Indien als Beschaffungsmarkt</b> .....	19
4.1. Begriffserklärung BRICS – Staaten.....	19
4.2 Wirtschaftliche Entwicklung Indiens und der Weg zum .....	21
Emerging Market .....	21
4.2.1 Geschichte.....	22
4.2.2. Die wirtschaftliche Öffnung .....	23
4.3. Der Beschaffungsmarkt Indien – Potentiale und Risiken .....	24
4.3.1. Land und Politik.....	25
4.3.2. Aktuelle Wirtschaft.....	25
4.3.3. Die indische Zuliefer-Industrie .....	27
4.3.4 Direkt-Investitionen als Sourcing Methode .....	29
4.3.5. Dienstleistungssektor und IT-Branche.....	31
4.3.6 Export.....	32
4.3.7 Deutsch - indische- Beziehungen .....	33
4.3.8 Infrastruktur .....	34
4.3.9. Gesellschaft.....	42
4.3.10. Demografie .....	43
4.3.11. Korruption.....	44
4.4. Interkulturelle Kompetenz als Basis für eine erfolgreiche .....	45
Zusammenarbeit.....	45
4.5. Verantwortungsvolle Beschaffung .....	49
Corporate Governance – Compliance .....	49
4.6. Verantwortliches Konsumverhalten oder .....	54
„billig um jeden Preis“? .....	54
<b>5. Möglichkeiten der Eingrenzung von Währungsrisiken</b> .....	58
5.1. Möglichkeit zur Eingrenzung von Währungsrisiken .....	58
<b>6. Zusammenfassung</b> .....	68
<b>7. Fazit – Lohnt sich Global Sourcing in Indien?</b> .....	70
<b>8 Literaturverzeichnis</b> .....	72
<b>9. Anhang</b> .....	76

## Abkürzungsverzeichnis

<b>BIP:</b>	Brutto-Inlandsprodukt
<b>BPO:</b>	Business Process Outsourcing (Auslagerung von Geschäftsprozessen an externe Anbieter)
<b>BRICS:</b>	Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika
<b>CSR:</b>	Corporate Social Responsibility
<b>EU:</b>	Europäische Union
<b>FDI:</b>	Foreign Direct Investment (Ausländische Direktinvestitionen)
<b>H &amp; M:</b>	Hennes & Mauritz (Mode-Konzern)
<b>IAO:</b>	Internationale Arbeitsorganisation
<b>IGCC:</b>	Indo German Chamber of commerce
<b>IICA:</b>	Indian Institute of Corporate Affairs (Indisches Institut für Unternehmensangelegenheiten)
<b>ILO:</b>	International Labour Organization (Internationale Arbeitsorganisation)
<b>ISO:</b>	International Organization for Standardization (Internationale Organisation für Normung)
<b>IST:</b>	Indian Standard Time
<b>IWF:</b>	Internationaler Währungsfond
<b>KEP:</b>	Kurier-, Express-, Paketdienste
<b>LKW:</b>	Lastkraftwagen
<b>LOHAS:</b>	Lifestyles of Health and Sustainability (Lebensstil auf Basis von Gesundheit und Nachhaltigkeit)
<b>NGO:</b>	English Non-Governmental Organization (Nichtregierungsorganisation)
<b>OECD:</b>	Organisation for Economic Cooperation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
<b>OXFAM:</b>	eine unabhängige Hilfs- und Entwicklungsorganisation, die sich für eine gerechte Welt ohne Armut einsetzt
<b>PPP:</b>	Public Private Partnerships
<b>RESPIRO:</b>	Responsibility in Procurement (verantwortliche Beschaffung)
<b>UNCTAD:</b>	United Nations Conference on Trade and Development (Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung)
<b>USD:</b>	US-Dollar
<b>WTO:</b>	World Trade Organisation (Welt-Handels-Organisation)

## Abbildungsverzeichnis

- Abbildung Nr. 1      Währungsrisiken
- Abbildung Nr. 2      Entwicklung des Brutto-Inlandsproduktes  
der BRIC-Staaten
- Abbildung Nr. 3      Hauptbranchen für die Beschaffung  
in Indien
- Abbildung Nr. 4      Die wichtigsten deutsch-indischen Abkommen mit  
wirtschaftlichem Bezug
- Abbildung Nr. 5      Infrastruktur-Investitionen in Indien 2007 - 2012
- Abbildung Nr. 6      Währungsderivate

# 1. Einleitung

Mit der Zunahme der Globalisierung des Marktes steigt die internationale Geschäftstätigkeit der Unternehmen in Ländern mit unterschiedlichen Strukturen. Die Wettbewerbsbedingungen konfrontieren deutsche Unternehmen mit zunehmendem Kostensenkungsdruck im Bereich der Beschaffung. Die Einkaufsabteilung eines Unternehmens ist gefordert, die Beziehungen zwischen dem beschaffenden Unternehmen und den Lieferanten herzustellen. Dabei steht dem Einkäufer heute eine Reihe von Beschaffungsmechanismen zur Verfügung. Durch die Größe des globalen Beschaffungsmarktes ergeben sich hier immer wieder neue Anforderungen. Dafür ist es erforderlich, nicht nur den Anspruch, die Produkte und Dienstleistungen möglichst preiswert einzukaufen und die Unternehmens-Ziele in den Vordergrund zu stellen, sondern auch ein Feingefühl für die andersartigen Mentalitäten und Kulturen zu entwickeln, um am globalen Markt erfolgreich zu sein. Das **Global Sourcing** als Beschaffungsinstrument deutscher Unternehmen hat angesichts der heutigen internationalen Wettbewerbssituation einen existentiellen Stellenwert bekommen. Weltweit müssen potentielle Beschaffungsmärkte beobachtet und analysiert werden.<sup>1</sup>

Durch den Trend zur abnehmenden Fertigungstiefe in Unternehmen entscheiden sich immer mehr Produzenten dazu, Fertigungsteile kostengünstiger zu beschaffen anstatt sie selbst herzustellen. Das „Make-or-buy“ (Selbstproduktion oder Fremdeinkauf) gehört heute genauso zur Beschaffung wie auch das „Outsourcing“ (Abgabe von Unternehmensaufgaben an externe Dienstleister).

Indien als Beschaffungsmarkt hat sich unter den fünf BRICS-Staaten mit der weltweit zweitgrößten Bevölkerung (nach China) von einer rückständigen Agrargesellschaft zu einer aufstrebenden Dienstleistungsgesellschaft entwickelt und gewinnt für deutsche Unternehmen immer mehr an Interesse. Nachdem China zur „Werkbank der Welt“ herangewachsen ist, eröffnet Indien u.a. im

---

<sup>1</sup> Vgl. Niehoff, W. 2001, S. 35 ff.

Dienstleistungsbereich deutschen Unternehmen ähnliche Chancen zur Kostenreduktion.<sup>2</sup>

Wenn auch die Wachstumsraten Indiens in jüngster Vergangenheit leicht rückläufig waren, so erwartet man in den kommenden Jahren trotz der momentanen Flaute eine konstante Weiterentwicklung der wirtschaftlichen Möglichkeiten. Mit einer halben Milliarde Einwohner unter 25 Jahren ist das Land bereit für den Wandel hin zu einem Land mit einem enormen Potential an Fachkräften und einer großen kaufkräftigen Mittelschicht. Stabilität und Sicherheit für Investoren und beschaffende Unternehmen bietet Indien - im Gegensatz zu China - mit seiner demokratischen Ordnung und einem von den britischen Kolonialisten übernommenen Rechtssystem. Ein großes Hindernis für eine auch zukünftig positive Weiterentwicklung Indiens stellt dagegen die unzeitgemäße Infrastruktur dar. Für Unternehmen, die mit indischen Zulieferern zusammen arbeiten, offenbaren die schlechten Verkehrsanbindungen auf dem Subkontinent ein nicht kalkulierbares Risiko.<sup>3</sup>

## **2. Problemstellung und Zielsetzung**

Die Globalisierung des Marktes erfordert ein schnelles Agieren und eine flexible Anpassung an die internationalen wirtschaftlichen Verflechtungen. Im weltweiten Vergleich nimmt Deutschland mit überdurchschnittlich hohen Lohnnebenkosten, Sozialversicherungs- und Steuerbeiträgen eine besonders hohe Position ein. Sinkende Margen und eine immer härter werdende Konkurrenz lassen sich häufig nur durch den globalen Einkauf ausgleichen. Dem Beschaffungsmanagement stehen heute viele Mechanismen im Rahmen des Global Sourcing zur Verfügung, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Um bei der Lieferantensuche erfolgreich zu sein, geht es nicht allein darum, den internationalen Markt nach Herstellern für kostengünstige Produkte zu analysieren, insbesondere spielen auch interkulturelle Kompetenzen eine entscheidende Rolle, um Produzenten langfristig an sich zu binden.

---

<sup>2</sup> Vgl. Wilhelmi, D., 2011, S. 19 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Müller, O., 2006, S. 2ff.

Da das kulturelle Umfeld in Deutschland und Indien sehr divergierend ist, eignet sich Indien als Beschaffungsmarkt-Beispiel in besonderer Weise.

In Wandel der Zeit sind Verbraucher bezüglich eines verantwortungsvollen Umgangs mit Produkten aus sog. „Billiglohnländern“ besonders sensibel geworden und achten beim Kauf zunehmend auf eine nachhaltige Produktion der Waren. In Bezug auf den Beschaffungsmarkt Indien hat dies speziell hinsichtlich des Erwerbs von Textilien eine große Relevanz. Themen wie die „Ausbeutung von Fabrikarbeiterinnen“ und „Giftstoff-Belastungen der Arbeiter“ sind fast täglich in der Presse zu finden.

Das erfordert von den global einkaufenden Unternehmen einen offenen und sensiblen Umgang mit diesen Problemen und eine soziale Mitverantwortung gegenüber dem Hersteller seiner Waren und letztendlich dem Verbraucher.

Leitsätze wie „Corporate Governance“, „Compliance“ und vor allem „Corporate Social Responsibility“ bleiben nicht nur Schlagworte, sondern es wird von den Unternehmen verlangt, auch konsequent danach zu handeln.

Ziel der Arbeit ist es, die Möglichkeiten des Global Sourcing deutscher Unternehmen, bezogen auf Indien und die damit verbundenen Chancen sowie die möglichen Risiken zu beschreiben.

Da sich ein internationaler Einkauf heute nicht nur auf die Wahrung der unternehmerischen Interessen beschränkt, sondern insbesondere auch ethische Aspekte bei der Beschaffung in Billiglohnländern eine große Relevanz besitzen, kommt diesem Themenbereich eine große Bedeutung zu.

## **2.1. Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn der Arbeit werden im Kapitel 3.1. die unterschiedlichen Sourcing-Konzepte, die den global einkaufenden Unternehmen zur Verfügung stehen, aufgezeigt. Im Punkt 3.2 wird auf die Unternehmensbedeutung des Global Sourcings und in Punkt 3.3 auf die Risiken eingegangen. Darüber hinaus wird der Leser über die Währungsrisiken, die durch das Global Sourcing entstehen können, informiert. Im Kapitel 4 wird eingangs der Begriff „BRICS-Staaten“ erklärt, um dann den Weg Indiens zum „Emerging Market“ zu erläutern. Im Hauptteil der Arbeit wird der Beschaffungsmarkt Indien mit seinen Chancen und Herausforderungen vorgestellt. Die mit einer globalen Beschaffung heute

einhergehenden sozial-relevanten Themen wie „Interkulturelle Kompetenz“ und „Verantwortungsvolle Beschaffung“ werden am Ende herausgearbeitet. Zum Ende dieses Themenbereiches wird das Konsumverhalten des Verbrauchers angesichts der aus Billiglohnländern bezogenen Waren analysiert.

Das letzte Kapitel 5 zeigt die gebräuchlichsten Möglichkeiten zur Eingrenzung von Währungsrisiken, die bei der internationalen Beschaffung auftreten können. Hierbei werden die gängigsten Varianten erläutert. Auf Sonderformen wird nicht eingegangen, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Es wird als beschriebenes Währungspaar der Euro (€) und der USD (\$) herangezogen, da im internationalen Geschäft in den meisten Fällen in USD fakturiert wird. Nach der Zusammenfassung (Kapitel 6) werden dem Leser mit dem Fazit (Kapitel 7) entscheidungs-relevante Argumente zur Verfügung gestellt, um die Chancen und Risiken, die mit dem **Global Sourcing** in Indien verbunden sind, abzuwägen.

### **3. Global Sourcing**

#### **3.1. Begriffsabgrenzung**

„Der Begriff **Beschaffung** beinhaltet alle Aktivitäten, die zur Versorgung für die betriebliche Leistungserstellung notwendigen Wirtschaftsgüter, Dienst- und Arbeitsleistungen, Finanzmittel, Rechte und Informationen aus den Beschaffungsmärkten führen.“<sup>4</sup>

Die Kernaktivität der Beschaffung liegt in der wirtschaftlichen Bereitstellung von Materialien in der benötigten Qualität, zum günstigen Preis, zu einem bestimmten Zeitpunkt, in der ausreichenden Menge, am nachgefragten Ort zur Sicherstellung der Produktion sowie der benötigten Service- und Dienstleistungen eines Unternehmens.<sup>5</sup>

Nach „Beckmann“ gilt die Beschaffung als Bindeglied zwischen Lieferant (Beschaffungsmarkt) und Produktion. Sie befasst sich mit dem Einkauf und der Beschaffungslogistik. Die Einkaufsabteilung eines Unternehmens ist dafür

---

<sup>4</sup> Fortmann, K-M., 2007, S. 52

<sup>5</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 4



verantwortlich, dass ein optimales Preis-Leistungsverhältnis erreicht wird. Die Aufgabe der **Beschaffungslogistik** ist es vor allem, die zeit- und mengengerechte körperliche Bereitstellung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, fremdbezogenen Fertigteilen und Handelswaren für die Produktion zu garantieren.<sup>6</sup>

Unter dem Begriff Beschaffungslogistik sind alle logistischen Aktivitäten der Beschaffung zu verstehen. Im Rahmen der Beschaffungslogistik wird entschieden, ob bestimmte Teile, Baugruppen oder Leistungen selber produziert oder von einem Lieferanten bezogen werden (Make-or-Buy-Entscheidung). So können Teile der Produktion, Dienstleistungen wie auch die gesamte Beschaffungslogistik an ein externes Unternehmen abgegeben werden, sog. **Outsourcing** (Abgabe- bzw. Verlagerung von Unternehmensaufgaben an externe Dienstleister). Der Fremdbezug von bestimmten Teilen, Baugruppen oder Leistungen führt dabei zu einem Abbau der Fertigungstiefe (Anteil der Eigenfertigung bei der Gütererstellung) und oft zur Konzentration auf Kernkompetenzen. Der Hauptvorteil ist dabei die Reduzierung der Durchlaufzeiten und die Senkung der gesamten Herstellungskosten. Nachteilig können dabei der eventuelle Verlust von eigenen Kompetenzen und der Arbeitsplatzabbau im eigenen Betrieb sein.<sup>7</sup>

„Die Beschaffungslogistik umfasst die komplexe Planung, Steuerung und physische Behandlung des Material - und Kaufteilflusses von den Lieferanten bis zur Bereitstellung für die Produktion, einschließlich des dazu erforderlichen Informationsflusses zur zielgerechten Versorgung der Produktion“.<sup>8</sup> Eine der Hauptaufgaben der Beschaffungslogistik ist die Bedarfsermittlung. Es ist dabei wichtig, dass der Materialbedarf möglichst genau geplant wird und eine kostenoptimale Materialversorgung als Hauptziel verfolgt wird.<sup>9</sup>

Die weiteren Beschaffungsziele lassen sich dabei aus den Unternehmenszielen ableiten. Die Realisierung einer bedarfsgerechten körperlichen Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren, inklusive der Informationen (Bedarfsfeststellung, optimale Mengendisposition) ist Aufgabe der Beschaffungslogistik.

---

<sup>6</sup> Vgl. Beckmann, K., 2010, S. 72

<sup>7</sup> Vgl. Beckmann, K., 2010, S. 84 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Ehrmann, Dr. H., 2012, S. 292

<sup>9</sup> Vgl. Beckmann, K., 2010, S. 74

Die Hauptaufgabe des Einkaufs ist die Erzielung von niedrigen Einkaufspreisen bei hoher Qualität, also die Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses für die Produktionsfaktoren.<sup>10</sup> Nachdem die Beschaffungsstrategie festgelegt ist, werden in der Folge der Lieferantenauswahl potentielle Lieferanten nach bestimmten Kriterien klassifiziert.<sup>11</sup>

Ein weiterer wichtiger Aspekt beim Beziehen von Gütern ist die **Beschaffungs-Marktforschung**. Sie ist für die Erfassung, die Aufbereitung sowie die Bereitstellung von Informationen über die Beschaffungsmärkte zuständig. Hierbei greifen die Unternehmen auf Primär- und Sekundärquellen zurück. Bei Primärquellen handelt es sich um firmeninterne Erhebungen. Sekundärquellen bezeichnen hingegen den Rückgriff auf externe bereits erhobene Quellen.<sup>12</sup>

Beim **Beschaffungsmarketing** handelt es sich um ein strategisches Instrument zur Analyse und Beeinflussung des Marktes. Es soll dazu dienen, Risiken bei der Beschaffung zu vermeiden. Es handelt sich um die Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, den Beschaffungsmarkt bei Kenntnis aller relevanten Informationen, bezogen auf die eigenen Ziele, zu gestalten.<sup>13</sup>

Bei der **Beschaffungsmarktforschung** und der **Beschaffungsmarktanalyse** werden qualitative und quantitative Bestimmungen des Marktes analysiert. Hierzu gehören Informationen über die Produzenten, ihre Position am Markt sowie ihre Herstellungs-Kapazitäten wie auch die Höhe der Nachfrage und die preisliche Situation.

Die **Lieferantenanalyse** bewertet die Zuverlässigkeit der Lieferanten hinsichtlich der Qualität sowie der Lieferzeit und beurteilt seine Zuverlässigkeit.<sup>14</sup>

„Im Rahmen der **Bezugspolitik** werden Entscheidungen über Beschaffungswege, Beschaffungsart, Beschaffungskonzepte, Vertragsgestaltung und Kommunikation mit den Lieferanten getroffen.“ Abhängig sind diese

---

<sup>10</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 54 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Beckmann, K., 2010 S. 88

<sup>12</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 56

<sup>13</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 60

<sup>14</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 74

Entscheidungen von der Größe des beschaffenden Unternehmens und dem Umfang des zu beschaffenden Materials.<sup>15</sup>

Die **Beschaffungsstrategie** bestimmt, von welchem Lieferanten, auf welche Art und zu welchen Geschäftsbedingungen beschafft wird. Abhängig ist die Wahl der Beschaffungsstrategie vor allem von der Art der zu beziehenden Artikel, die zuerst einmal mit Hilfe von geeigneten Bewertungsverfahren beurteilt werden müssen. Eine Grundlage zur Wahl der Beschaffungsstrategie ist die Beschaffungsmarktanalyse. Aus den Informationen der Analysen lässt sich die Beschaffungsstrategie ableiten.<sup>16</sup>

Bei der Auswahl der Beschaffungsstrategie muss die geographische Lage des Lieferanten berücksichtigt werden (**Local-, Domestic- oder Global Sourcing**). Außerdem muss eine Entscheidung getroffen werden bezüglich der Anzahl der Lieferanten (**Single-, Double-, Multiple- oder Modular-Sourcing**), sowie über bestimmte Teile, Artikel oder Baugruppen bzw. Dienstleistungen.

Beim **Local Sourcing** werden die Bezugsquellen, die sich in der Nähe des beschaffenden Unternehmens befinden, erfasst. Die Priorität liegt dabei auf der Versorgungssicherheit.<sup>17</sup> Die Versorgungssicherheit erhöht sich durch die kurzen Transportwege vom Lieferanten zum Kunden und die Vermeidung von möglichen Sprachbarrieren. Vom Nachteil können dabei die teils erhöhten Preise sowie die eventuell eingeschränkte Qualität sein, die sich auf Grund der geringen Auswahlmöglichkeiten ergeben. Durch Local Sourcing lassen sich Logistikkonzepte wie „**Just-in Time**“ (bedarfssynchrone Produktion) oder „**Just-in Sequence**“ (reihenfolgesynchrone Produktion) realisieren.<sup>18</sup>

Das **Domestic Sourcing** bezieht sich auf die Beschaffungsquellen innerhalb des eigenen Wirtschaftsraums (Binnenmarkt) des Unternehmens. Von Vorteil ist hierbei, dass sich gegenüber dem Local Sourcing durch die Erweiterung des

---

<sup>15</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 67

<sup>16</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 57

<sup>17</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 68 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Beckmann, K., 2010, S. 86

Beschaffungsradius eine größere Auswahl an Lieferanten und bessere Konditionen erreichen lassen.<sup>19</sup>

**Global Sourcing** bezeichnet die Ausdehnung der Beschaffungspolitik auf internationale Beschaffungsquellen unter strategischer Ausrichtung. Global Sourcing wird verwendet, um Güter, Dienstleistungen sowie Verarbeitungskapazitäten international zu beschaffen, die im eigenem Land zu teuer, qualitativ minderwertig bzw. nicht vorhanden sind.<sup>20</sup> Auf die hieraus resultierenden Chancen und Risiken wird in den Punkten 3.2 und 3.3 eingegangen.

**Single Sourcing** (Einzelquellenbeschaffung) beschreibt die Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Dienstleistungen von einem einzigen leistungsfähigen Lieferanten. Es wird vor allem bei der Beschaffung hochkomplexer Teile eingesetzt, wobei der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Lieferant und Hersteller von hoher Bedeutung ist. In der Regel sind Single-Sourcing-Partnerschaften langfristig angelegt.<sup>21</sup>

Beim **Double Sourcing** (Doppelquellenbeschaffung) handelt es sich um eine Variante zwischen Single- und Multiple Sourcing (s.u.). Die benötigten vergleichbaren Einkaufsteile werden von zwei Lieferanten bezogen, die permanent in Konkurrenz stehen. Das Unternehmen kann zwischen beiden Lieferanten wählen. Dadurch ist es in der Lage, bessere Konditionen bzw. Qualität zu realisieren und ist gegen Lieferausfälle abgesichert.<sup>22</sup>

**Multiple Sourcing** (Mehrquellenbeschaffung) beschreibt alle Beschaffungsvorgänge, bei denen die Beschaffung eines Artikels auf mehrere Lieferanten verteilt ist. Hier ist es das Hauptziel, das Risiko des Lieferausfalls zu steuern. Multiple Sourcing wird vor allem bei Artikeln verwendet, die kein besonderes Know-how von Seiten des Lieferanten erforderlich machen. Dadurch kann der jeweils preiswerteste Anbieter mit der besten Qualität

---

<sup>19</sup> Vgl. Reed, M., 2009, [http://www.beschaffungsstrategie.de/html/domestic\\_sourcing.html](http://www.beschaffungsstrategie.de/html/domestic_sourcing.html), gelesen 16.07.2013

<sup>20</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 55

<sup>21</sup> Vgl. Beckmann, K., 2010 S. 85

<sup>22</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 54

gewählt werden.<sup>23</sup> Von Nachteil ist, dass sich die Beschaffungslogistik durch das häufige Wechseln des Lieferanten schwieriger gestaltet.<sup>24</sup>

Beim **Modular Sourcing** wird eine mehrteilige Funktionsgruppe (Baugruppe), die aus verschiedenen Komponenten und Standardteilen besteht, von einem Modullieferanten bezogen.<sup>25</sup> Der wichtigste Unterschied zu den anderen Sourcing Modellen ist, dass die Montagetätigkeiten an Systemlieferanten (first tier supplier) übergeben werden. Sie übernehmen dabei eigenverantwortlich die Koordination der Material- und Teilströme zwischen ehemaligen direkten Zulieferern (second tier supplier) und dem Abnehmer.

Durch das Modular Sourcing lässt sich neben der reduzierten Produktion auch die Lieferantenzahl reduzieren, da man anstelle von vielen einzelnen Teilen, ganze Module/Baugruppen beschafft.<sup>26</sup> Beim System Sourcing handelt es sich um den Bezug von komplex strukturierten Baugruppen, die aus mehrteiligen Funktionsgruppen bestehen. Modular- und System Sourcing unterscheiden sich dabei bezüglich Innovationsgrad sowie Komplexität – und Integrationsgrad der gelieferten Baugruppen. Hauptmerkmal der Modul- und System Sourcings ist, dass die Verantwortung an den Lieferanten abgegeben wird, wodurch der Lieferant für die Planung, Entwicklung, Beschaffung sowie die Produktion und Lieferung verantwortlich ist.<sup>27</sup>

### **3.2 Unternehmens- und Wettbewerbsstrategische Bedeutung**

Wie oben bereits beschrieben steht die Beschaffung am Anfang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Die Wahl der Beschaffungsstrategie hat einen großen Einfluss auf die Qualität, den Preis und den Service.<sup>28</sup> Deutsche Unternehmen verlassen den Binnenmarkt zur Beschaffung maßgeblich, um die Vorteile von globalen Kostenunterschieden zu nutzen.<sup>29</sup> Dies belegt auch eine Benchmark-Studie der CfSM (Centrum für Supply

---

<sup>23</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 69

<sup>24</sup> Vgl. Beckmann, K., 2010 S. 86

<sup>25</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 58

<sup>26</sup> Vgl. Beckmann, K., 2010 S. 87

<sup>27</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 58

<sup>28</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 52

<sup>29</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 68

Management). Hierbei wurden 384 Unternehmen aus allen Kontinenten (branchenübergreifend) befragt. Auf die Frage nach der eigenen Motivation für eine internationale Beschaffung führten 317 Teilnehmer die Kosteneinsparung mit durchschnittlich 4,6 Punkten auf einer Skala von 1-5 als wichtigsten Motivationsgrund an.<sup>30</sup>

Da deutsche Unternehmen auf dem Binnenmarkt und dem angrenzenden europäischen Ausland meist mit höheren Material- und Personal-Kosten konfrontiert werden, ist es sinnvoll, global zu beschaffen, so weit dort ein vergleichbares Produkt am Markt angeboten wird. Oft können vergleichbare Produkte wesentlich günstiger bezogen werden, insbesondere dann, wenn ein Produkt mit viel Personalaufwand hergestellt werden muss und in dem Beschaffungsland ein niedriges Lohnniveau herrscht. Dadurch ist es den Unternehmen möglich, durch die Kosteneinsparung auf der Beschaffungsseite die Unternehmensrendite zu steigern und durch einen niedrigeren Verkaufspreis wettbewerbsfähiger zu werden.<sup>31</sup>

Das in Deutschland (und in West-Europa) herrschende Lohnniveau macht es den Unternehmen oft nicht leicht, ihre Produkte auf dem internationalen Markt konkurrenzfähig anzubieten. Der Grund ist unter anderem in den in Deutschland zu zahlenden hohen Lohn- sowie Lohnnebenkosten zu suchen. Dazu kommen hohe Betriebskosten sowie erhebliche Energiekosten und Rohstoffpreise.<sup>32</sup>

Das Global Sourcing bietet nicht nur Potentiale zur Kosteneinsparung, sondern vor allen Dingen Möglichkeiten, die Qualität zu steigern. Dies liegt an der Nutzung von internationalem Know-how sowie der Beschaffung qualitativ besserer, bzw. auf dem Binnenmarkt nicht vorhandener Ressourcen.<sup>33</sup>

Eine weitere Chance bietet sich durch die Erschließung neuer Beschaffungsmärkte, um die Produktpalette durch Produkt- und Technologie-wissen zu erweitern. Dies führt dazu, dass der Verbraucher eine größere

---

<sup>30</sup> Vgl. Schwenk, J., Thyroff, 2011, S. 17

<sup>31</sup> Vgl. o.V., ohne Datumsangabe, <http://www.global-sourcing.info/10.html>, Stand: 15.07.2013

<sup>32</sup> Vgl. „o.V.“, 2013, <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/hohe-lohnnebenkosten-arbeit-verteuert-sich-besonders-in-deutschland/8365398.html>, gelesen 20.08.2013

<sup>33</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 68

Auswahl an Produkten zur Verfügung hat.<sup>34</sup> Dieses verbesserte Know-How des Lieferanten, bzw. des Beschaffungslandes kann für das eigene Unternehmen genutzt werden. So kann ein deutsches Unternehmen durch die Erschließung neuer internationaler Beschaffungsmärkte dafür sorgen, dass es die Qualitäts- und Innovationssprünge aus anderen Wirtschaftsregionen in das eigene Endprodukt mit einfließen lässt.<sup>35</sup>

Wichtig ist auch die Erschließung neuer Märkte, die oft auch ein hohes Abnehmerpotential für Produkte bieten. Dieser Effekt wird verstärkt durch die generelle Sättigung des deutschen Binnenmarktes, was vor allen Dingen durch die starke Konkurrenz aus dem Ausland intensiviert wird. Diese internationale Konkurrenzsituation zeigt sich vor allem in der Beschaffung. In der heutigen Wirtschaft gelten Auslandsinvestitionen für viele Unternehmen als wichtiger Faktor, um der Konkurrenz Stand zu halten.<sup>36</sup> Das globale Beschaffungsmanagement kann auch den Vertrieb durch die erlangte Erfahrung sinnvoll unterstützen.<sup>37</sup>

### **3.3. Risiken**

#### **3.3.1. Allgemeine Risiken**

Als Hauptgrund für eine internationale Beschaffung aus Unternehmenssicht wurden die Kostenpotenziale genannt. Doch den meist günstigen Einkaufspreisen stehen Kosten gegenüber, die durch den Transport, durch Wechselkursschwankungen und Handelsbarrieren oder z.B. die Erhebung von Zöllen entstehen können. Durch die Internationalisierung der Beschaffungsstrategien ergeben sich neben den oben genannten Vorteilen auch viele Risiken. Diese Risiken variieren von Land zu Land. Es ist daher von hoher Bedeutung, dass sich das Management bei der internationalen Beschaffung an die jeweiligen Gegebenheiten des Landes anpasst.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 56

<sup>35</sup> Vgl. o.V., ohne Datumsangabe, <http://www.global-sourcing.info/10.html>, Stand: 15.07.2013

<sup>36</sup> Vgl. Altmann, J., 2001, S. 4 ff.

<sup>37</sup> Vgl. o.V., ohne Datumsangabe, <http://www.global-sourcing.info/10.html>, Stand: 15.07.2013

<sup>38</sup> Vgl. Altmann, J., 2001, S. 4 ff.

Bei der Erweiterung des Beschaffungs-Radius müssen vor allen Dingen die Kosten der Informationsbeschaffung beachtet werden. Für die Beschaffung ist es sehr wichtig, die korrekten Informationsressourcen zu identifizieren. Ziel ist es, die relevanten Hinweise herauszufiltern. Das Unternehmen kann dabei sowohl auf interne (eigene Erhebungen) als auch auf externe Quellen (Erhebungen außerhalb des Unternehmens) zurückgreifen. Wichtig ist es zu identifizieren, wie viel Informationsmaterial (intern/extern) vorliegt, bzw. besorgt werden kann. So kann man z.B. mehr Auskünfte über Länder wie Polen oder Belgien erhalten als beispielweise über Algerien oder Georgien. Der Erwerb von Informationen sowie interne Erhebungen können sehr kosten- und zeitintensiv sein.<sup>39</sup>

Es wird außerdem empfohlen, dass sich der Kunde von der Lieferantensituation persönlich vor Ort einen Eindruck verschafft und dort auch regelmäßig kontrolliert. Damit sind auf Grund der höheren Entfernungen beim Global Sourcing höhere Kosten verbunden.

Bei der Internationalisierung der Beschaffungsstrategien können verstärkt Termin- und Transportprobleme auftreten. Wenn die benötigten Waren in einen Produktions-Prozess integriert sind, können Probleme bzgl. einer produktionssynchronen Anlieferung entstehen. Damit es dann nicht zum Produktionsstillstand im eigenen Unternehmen kommt, müssen höhere Lager- bzw. Sicherheitsbestände gehalten werden, um keine Lieferverzögerungen für das herzustellende Endprodukt aufkommen zu lassen. Die Folge sind höhere Kapitalbindungskosten.<sup>40</sup>

Innerhalb von Deutschland werden die Waren meistens per LKW, Schienenverkehr und Binnenschiffen transportiert, wodurch mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eine termingenaue Anlieferung garantiert werden kann. Werden Flugzeuge, bzw. Seeschiffe eingesetzt, kann die Lieferzeit durch Formalitäten wie z.B. Zoll-Abfertigungen, durch Zwischenlagerung und Umschlag generell einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen. Hinzu kommt, dass für den Vor- und Nachlauf meistens auf Grund der multimodalen Transportketten (mehrgliedrige Transportketten) ein LKW eingesetzt werden

---

<sup>39</sup> Vgl. Ehrmann, Dr. H., 2012 S. 99

<sup>40</sup> Vgl. Krohn, R., 2001, S. 57



muss. Außerdem kann es auf Grund von Wettereinflüssen zu Verspätungen kommen.<sup>41</sup> Zwar ist die Binnenschifffahrt auch witterungsabhängig (Hoch-/Tiefwasser) und bei LKW kann es zu Verzögerungen auf Grund von Staus kommen, jedoch lassen sich, je kürzer die Entfernung zwischen dem Lieferanten und dem Kunden ist, Transport- und Qualitätsprobleme schneller beheben. Dieses Risiko wird verstärkt, wenn sich der Lieferant und der Kunde in anderen Zeitzonen befinden, da oft nicht sofort, bzw. nur verzögert auf eventuell eintretende Transportstörungen reagiert werden kann.<sup>42</sup>

Vor allem ist es aber auch wichtig, den Beschaffungsmarkt bezüglich der gegebenen Infrastruktur zu prüfen, damit logistische Probleme nicht schon im Vorlauf bzw. im Hauptlauf auftreten. Auch die ständig steigenden Treibstoffkosten können kosten-relevante Probleme nach sich ziehen. Des Weiteren stellen arbeitsrechtliche Hindernisse wie z.B. Hafen- oder Flugstreiks, Behördenwillkür und Korruption weitere Gefahren dar. Beschädigungen beim Transport und Diebstahl sind bekannte Risiken, die nicht nur bei der internationalen Beschaffung auftreten können. In Ausnahmefällen können sich in politisch unsicheren Gebieten Gefahren durch Terrorismus ergeben oder z.B. in der Schifffahrt durch Piraterie.<sup>43</sup>

Durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten aus anderen Ländern, bzw. anderen Kontinenten entsteht auf Grund der höheren Entfernungen und den damit verbundenen meist kombinierten Transportketten ein höherer Logistik- bzw. Koordinationsaufwand. Dies wird durch weitere Indikatoren wie eventuelle Sprachunterschiede und kulturelle Differenzen verstärkt. Ein weiteres Risiko ist das sog. „Lieferantenrisiko“. So kann es vorkommen, dass sich die Vorstellungen bezüglich Verlässlichkeit, Seriosität und Flexibilität stark unterscheiden. Die kulturellen Unterschiede können hierbei entscheidend sein.<sup>44</sup>

Erweitert man seine Einkaufsstrategien z.B. nach Osteuropa, so findet man eine vergleichbare westliche Kultur vor. Wenn aber die Beschaffungsaktivitäten

---

<sup>41</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 68

<sup>42</sup> Vgl. o.V., ohne Datumsangabe, <http://www.global-sourcing.info/10.html>, gelesen 15.07.2013

<sup>43</sup> Vgl. Schwenk, J., Thyroff, 2011, S.47 ff.

<sup>44</sup> Vgl. „o.V.“, 2011, <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/beschaffungsmaerkte-10-risiken-des-globalen-einkaufs-4967.html>, gelesen: 21.07.2013

z.B. nach Asien oder Süd-Amerika erweitert werden, so können auffällige Unterschiede im Anspruchsdenken und kultureller Art auftreten, die sich zu Risiken entwickeln können. Diese können sich unter anderem in ungleichen Vorstellungen von Produkt-Qualitäten äußern. In jüngster Zeit arbeiten Produzenten in vielen Ländern nach internationalen Qualitätsstandards. Das bietet den beschaffenden Unternehmen eine hohe Sicherheit, da die Standards regelmäßig überprüft werden.

Die Qualitätsunterschiede sind teilweise so gravierend, dass sie oft die erzielten Kostenvorteile wieder relativieren. So sind dann häufig Nachforderungen die Folge oder der Auftrag muss dann sogar storniert werden.<sup>45</sup>

Durch unterschiedliche Sprachen oder Besonderheiten im persönlichen Umgang können sich Kommunikationsbarrieren entwickeln.<sup>46</sup>

Außerdem sind die in dem fremden Land gebräuchlichen eventuell abweichenden Normen, Größen und Gewichte zu beachten, die für die Produktqualität, bzw. die Arbeitsleistung entscheidend sein können. Große Beachtung sollten auch die politischen Risiken finden. Gerade in Ländern außerhalb Europas sind häufig instabile politische Systeme vorzufinden, welche von hoher Korruption, häufigen Machtwechseln, Gewalt (Erpressung, Entführungen, Terror) und sich ständig ändernden Gesetzen definiert sind.<sup>47</sup>

Diese Risiken können auch durch ein instabiles Wirtschaftssystem entstehen. So ist darauf zu achten, dass in wirtschaftlich unsicheren Ländern, wie z.B. Griechenland, mit vielen verschiedenen Problemen wie Insolvenzen, Massenprotesten, Streiks oder fehlenden Transportmöglichkeiten zu rechnen ist.<sup>48</sup>

Durch das Beschaffen in Billiglohnländern ist es für deutsche Unternehmen von hoher Bedeutung, dass das öffentliche Ansehen des Unternehmens auch aus der Sicht des Kunden nicht leidet. In den letzten Jahren ist bei Verbrauchern ein

---

<sup>45</sup> Vgl. „o.V.“, 2011, <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/beschaffungsmaerkte-10-risiken-des-globalen-einkaufs-4967.html>, gelesen: 21.07.2013

<sup>46</sup> Vgl. Fortmann, K-M., 2007, S. 68

<sup>47</sup> Vgl. Bösch, M., 2009, S. 450

<sup>48</sup> Vgl. Schwenk, J., Thyroff, 2011, S.47

sensibles Bewusstsein für die Herkunft der Waren entstanden. Verantwortungsbewusste Unternehmen handeln zunehmend transparent und bieten den Käufern ihrer Produkte immer mehr Aufklärung über die Herkunft und Produktions-Umstände der angebotenen Waren. Ein weiterer Punkt der beachtet werden muss, ist die umweltfreundliche Logistik (green logistic), bei der Unternehmen ein effizientes Gleichgewicht zwischen ökonomischer und ökologischer Effizienz erreichen wollen. Durch den im Global Sourcing meist eingesetzten multimodalen Transport, ist es schwieriger, eine umweltfreundliche Beschaffung zu realisieren.<sup>49</sup>

Eine weitere Gefahr kann von Naturkatastrophen ausgehen. Vor allem in Asien und Mittel-/Südamerika können Umweltkatastrophen in Form von Erdbeben, Hurrikans oder Tsunamis auftreten. Hieraus können Lieferverzögerungen oder Produktionsausfälle entstehen. Daher ist es von hoher Bedeutung, dass bei der Beschaffungsmarktauswahl auch die topologische Gegebenheit bewertet wird.<sup>50</sup> Generell empfiehlt es sich bei der Beschaffung, nicht nur Kosten der Ware, bzw. Dienstleistung im Blick zu haben, sondern vor allem die **Total Cost-of-Ownership**. Dazu zählen u.a. die Aufwendungen für Zoll-Formalitäten, Dokumentationen sowie die Einfuhrgebühren. Hinzu kommen Versicherungsprämien, Kosten der Qualitätsprüfung und eventuelle Kosten für Dienstleister wie z.B. Agenten vor Ort oder auch ggf. höhere Retourkosten für Ausschussware.<sup>51</sup>

### 3.3.2 Währungsrisiken

Wechselkurse können sich ändern und ursprünglich preiswerte Produkte erheblich verteuern. Langfristig sind Währungsschwankungen nur sehr schwer und ungenau vorherzusagen. Währungsrisiken ergeben sich aus den Fremdwährungspositionen eines Unternehmens und die durch Wechselkursschwankungen (Wechselkursvolatilitäten) eintretenden Wechselkurs-

---

<sup>49</sup> Vgl. „o.V.“, ohne Datumsangabe, <http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland.html>, gelesen 29.07.2013

<sup>50</sup> Vgl. Schwenk, J., Thyroff, 2011, S.43

<sup>51</sup> Vgl. Bogashevsky, Prof. Dr. R., ohne Datumsangabe, <http://www.supply-markets.com/globaleBeschaffung/Global%20Sourcing.pdf>, gelesen 01.07.2013

änderungen. Das Wechselkursrisiko beschreibt hierbei die Unsicherheit über die künftige Entwicklung. Man unterscheidet dabei drei verschiedene Risiken, das **Transaktionsrisiko** (transaction exposure), das **Translationsrisiko** (translation exposure) und das **Ökonomische Risiko** (economic exposure), siehe nachfolgende Abbildung Nr. 1:

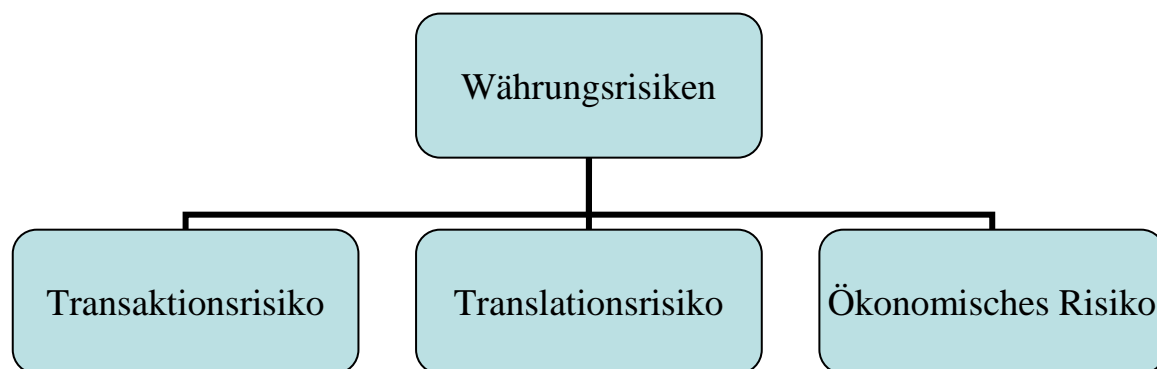


Abb. Nr. 1 Währungsrisiken Eigene Darstellung

### **Transaktionsrisiko (transaction exposure, Umwechslungsrisiko)**

Das **Transaktionsrisiko** entsteht durch einzelne unternehmerische Verbindlichkeiten, bzw. Forderungen in Fremdwährungen. Das Risiko bezieht sich dabei auf die einzelnen Positionen ab dem Zeitpunkt der Entstehung bis zur Abwicklung. Die Höhe des Betrags, den ein deutsches Unternehmen zahlen muss, bzw. erhält, ändert sich dabei in Realität mit der Entwicklung des Wechselkurs-Paares. Sie können sich auf Grund von Wechselkursvolatilitäten (Schwankungen) sowohl positiv auch als negativ entwickeln.<sup>52</sup>

Wenn ein deutscher Importeur in der Zukunft einen festgeschriebenen Betrag in USD zu zahlen hat, so ist die Höhe des zu erbringenden Betrags in Euro an die Entwicklung des Wechselkurses gebunden. Steigt der Wert des USD, so wird der deutsche Importeur einen höheren Betrag in Euro aufwenden müssen. Wenn jedoch der Wert des USD sinkt, so hat dies einen positiven Effekt und er muss weniger aufwenden.

Das Transaktionsrisiko entsteht durch ein Geschäft, das bereits abgeschlossen wurde und wird ausgelöst durch den tatsächlichen Währungsumtausch. Die daraus entstehenden Risiken, bzw. Chancen sind liquiditäts- und

---

<sup>52</sup> Vgl. „o.V.“, ohne Datumsangabe, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/waehrungsrisiko.html>, gelesen 05.07.2013

erfolgswirksam. Das Transaktionsrisiko beschreibt die durch Wechselkursschwankungen entstandenen Risiken, welche sich auf die vertraglichen Verpflichtungen beziehen, die in Fremdwährungen fakturiert werden.<sup>53</sup>

Es müssen genaue Vorhersagen über die Zahlungsströme getroffen werden, damit man das Transaktionsrisiko messen kann. Oftmals wird hierzu ein kurzer Zeitrahmen gewählt, um die Ströme mit angemessener Genauigkeit zu bestimmen. Generell ist festzustellen, dass der Cash Flow (Zahlungsstrom), deren Eintrittsdatum in ferner Zukunft liegt, bzw. dessen Eintrittswahrscheinlichkeit noch nicht sicher ist, mit einem geringeren Prozentsatz abgesichert wird. Je näher das Eintrittsdatum, bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit rückt, desto höher wird abgesichert. Ein weiterer Grund, warum Unternehmen die prozentuale Absicherung erhöhen, liegt darin, dass je nach Marktposition durch Preisanpassung auf Wechselkursvolatilitäten reagiert werden kann.<sup>54</sup>

### **Translationsrisiko (Umrechnungs-, Konvertiererrisiko, translation risk, translation-, Accounting-, Balanced Sheet Exposure)**

Beim Translationsrisiko handelt es sich um das Risiko, das sich auf die möglichen Wertschwankungen des buchhalterischen Reinvermögens durch Wechselkursvolatilitäten bezieht.<sup>55</sup>

Das Translationsrisiko tritt auf, wenn beim Jahresabschluss durch die Abweichung des eintreffenden zum erwarteten Wechselkurs Verluste auftreten. Dies kann bei der Konsolidierung der ausländischen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften vorliegen. Die Gefahr bezieht sich hierbei auf die Einflüsse von Wechselkursänderungen auf die einzelnen Positionen der Fremdwährungsbilanzen und GuV (Gewinn- und Verlust) - Rechnungen, die in die Währung der Muttergesellschaft umgerechnet werden müssen.

Währungswechselrisiken entstehen, wenn sich Wechselkurse in der Berichtsperiode geändert haben und die Abschlussposition entsprechend der veränderten Wechselkurse umgerechnet werden.

Damit ein Unternehmen einen konsolidierten Finanzbericht erstellen kann, muss es Vermögen und Verbindlichkeiten, die nicht in der Berichtswährung

---

<sup>53</sup> Vgl. Bösch, M., 2009, S. 448 ff

<sup>54</sup> Vgl. Bloss, M., 2009, S. 58 ff.

<sup>55</sup> Vgl. "o.V.", ohne Datumsangabe, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/waehrungsrisiko.html>, gelesen 21.07.2013

geführt werden, zum Zweck der Konsolidierung mit dem dazu zugehörigen Wechselkurs umrechnen. Von hoher Bedeutung sind hierbei, wie stark ein Unternehmen international eingebunden ist, die geographische Lage der Tochtergesellschaft, die Bilanzierungsmethode sowie die Anzahl an Tochtergesellschaften. Der Ort der Tochtergesellschaft spielt eine wichtige Rolle, da sich z.B. die Wechselkursschwankungen für ein Land wie die USA (USD) bzw. Kanada (Kanadischer Dollar) besser vorhersagen lassen als für verhältnismäßig instabile Länder. So ist z.B. ein Exporteur, der nur von Deutschland aus operiert, keinem Translationsrisiko ausgesetzt.<sup>56</sup>

### **Ökonomisches Risiko (Operating-, Economic- Exposure)**

Um eine komplette Risikoanalyse der unsicheren Wechselkurse zu vollziehen, ist es von Bedeutung, eine vollständige Berücksichtigung aller unternehmerischen Ein- und Auszahlungen sachgerecht durchzuführen, wobei sowohl Zahlungsströme in Fremd- als auch in Inlandswährung zu betrachten sind.

Das **ökonomischen Risiko** bezieht sich auf die gesamte Geschäftstätigkeit. Auf der einen Seite betrifft die Wechselkursänderung die Cashflows in der entsprechenden Währung, auf der anderen Seite die Wettbewerbssituation auf den Märkten durch Veränderung der Preise.<sup>57</sup>

Dieses Risiko ist von großer Bedeutung, da selbst Unternehmen, die ihre Produkte nur im Inland herstellen und diese auch nur auf dem Binnenmarkt absetzen, trotzdem einem potenziellen Wechselkursrisiko ausgesetzt sind. Dies ist zurückzuführen auf die durchs Wechselkursniveau abhängige **Wettbewerbssituation**. Sie liegt vor, wenn z.B. ein amerikanischer Konkurrent seine Waren auf dem deutschen Markt auf Grund einer für ihn positiven Wechselkursentwicklung zu einem günstigeren Preis anbieten kann. Das ökonomische Wechselkursrisiko bezeichnet die Unsicherheit des Kapitalwertes aller zukünftigen unternehmerischen Einzahlungsüberschüsse (umgerechnet in Inlandswährung), in Abhängigkeit von der Wechselkursunsicherheit.

---

<sup>56</sup> Vgl. Bloss, M., 2009, S. 60

<sup>57</sup> Vgl. Bösch, M., 2009, S. 459 ff.

Das ökonomische Risiko bezieht sich vor allem auch das veränderte Auftreten von Konsumenten, Unternehmen und Konkurrenten, das durch die Änderung der Wechselkurse entsteht. In Folge von Wechselkursschwankungen/-entwicklungen werden sie ihre Preise anpassen und die Konkurrenzsituation auf dem Binnenmarkt wird sich ändern. Dadurch können sich für das deutsche Unternehmen, das nur auf dem Binnenmarkt aktiv ist, Vor- bzw. Nachteile entwickeln.<sup>58</sup>

Ein deutsches Unternehmen kann aber auch den Wechselkursrisiken ausgesetzt sein, wenn es gar nicht in anderen Währungen fakturiert. Das ökonomische Risiko zielt dabei auf die Auswirkung von Wechselkursänderungen bezüglich zukünftiger Gewinne der Unternehmung ab.<sup>59</sup>

## **4. Der BRICS-Staat Indien als Beschaffungsmarkt**

### **4.1. Begriffserklärung BRICS – Staaten**

Der Name **BRICS** setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben der 5 größten „**Emerging Markets**“ (aufstrebende Märkte):

<b>B</b>	= Brasilien
<b>R</b>	= Russland
<b>I</b>	= Indien
<b>C</b>	= China
<b>S</b>	= Südafrika

Die Bezeichnung **BRIC** (noch ohne Südafrika) wurde von Jim O’Neill, dem Chef-Volkswirt der bedeutenden Investmentbank **Goldman Sachs**, im Jahre 2001 geschaffen. Diese Schwellenländer wurden damals an den Börsen zu wenig beachtet und es gab kaum Anlage-Aktivitäten. Aufsehen erlangte das BRIC-Konzept erst im Jahre 2003, als Jim O’Neill eine Studie „Dreaming with the BRIC’s“ (Mit den BRIC’s träumen) über die BRIC-Staaten veröffentlichte, in

---

<sup>58</sup> Vgl. Bloss, M., 2009, S. 56 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Bösch, M., 2009, S. 449

dem er die Potentiale der Schwellenländer herausarbeitete – und sie so für Investoren und Anleger interessant machte.

Er charakterisierte sie ganz einfach:

- Brasilien = mit dem großen Rohstoffaufkommen das Rohstofflager der Welt
- Russland = wegen der Öl- und Gasvorkommen die Zapftsäule der Welt
- Indien = mit seinen gut ausgebildeten Arbeitskräften die innovative Denkfabrik und Hightech-Schmiede der Welt
- China = mit seinen niedrigen Produktionskosten die Werkhalle der Welt <sup>60</sup>

Seit der Geburtsstunde der BRIC-Staaten investierten Anleger viel Geld in diese neuen Märkte. BRIC-Fonds waren gefragt. Die BRIC-Staaten zusammen machen mit ca. 3 Milliarden Menschen 40 % der Weltbevölkerung aus.<sup>61</sup> Im Dezember 2010 erhielt Südafrika - das Tor zu Afrika - offiziell durch China eine Einladung zum BRIC-Treffen und nimmt seitdem an den Zusammenkünften teil. In ihrem jüngsten Treffen im März 2013 in Südafrika hatten sich die BRICS-Staaten zur Gründung einer gemeinsamen Entwicklungsbank entschlossen, um dem Internationalen Währungsfond (IWF) und der Weltbank entgegen treten zu können.<sup>62</sup> Keines fünf Länder braucht das Wachstum des letzten Jahrzehnts zu erreichen, damit die BRICS bis zum Jahre 2025 größer werden als die G 8-Staaten (8 größten Wirtschaftsmächte der Welt) zusammen.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Wilhelmi, D., 2011, S. 41-42

<sup>61</sup> Vgl. Frank Stocker (16.09.12) [www.welt.de/finanzen/article109246509/Diese-Schwellenlaender-habern-das-groesste-Potential.html](http://www.welt.de/finanzen/article109246509/Diese-Schwellenlaender-habern-das-groesste-Potential.html), gelesen 07.08.2013

<sup>62</sup> Vgl. „o.V.“ (27.03.2013) <http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-03/weltbank-brics-entwicklungsbank>, „Schwellenländer verschieben Gründung einer Entwicklungsbank“, gelesen 20.08.2013

<sup>63</sup> Vgl. O'Neill, J., 2012, S. 37



Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung des Brutto-Inlandsproduktes (BIP) der BRIC-Staaten (ohne Südafrika):

### BRIC-Staaten: Entwicklung des BIP in Prozent

<u>Land</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
<u>Brasilien</u>	1,15	5,71	3,16	3,96	6,10	5,17	-0,33	7,53	2,73	3,03
<u>China</u>	10,03	10,09	11,31	12,68	14,16	9,64	9,21	10,45	9,24	8,23
<u>Indien</u>	6,85	7,59	9,03	9,53	9,99	6,19	6,58	10,62	7,24	6,86
<u>Russland</u>	7,25	7,15	6,39	8,15	8,54	5,25	-7,80	4,30	4,30	4,01

International Monetary Fund World Economic Outlook Database, 04/2012,. Quelle: IWF Angabe ohne Südafrika

Abb. 2 Entwicklung des Brutto-Inlandsproduktes der BRIC-Staaten

Quelle: IWF Angabe ohne Südafrika

Laut einer OECD – Studie aus dem Jahre 2012 (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) wird der Anteil der BRICS-Staaten an der globalen Wirtschaft in den kommenden 50 Jahren nahezu explodieren. Allein China und Indien werden nach der OECD-Studie bis 2060 ihren gemeinsamen Anteil an der globalen Wirtschaftleistung von 24 auf 46 Prozent fast verdoppeln. Beide Staaten haben mit ihren Milliardenvölkern gewaltige Binnenmarkt-Potentiale.

## **4.2 Wirtschaftliche Entwicklung Indiens und der Weg zum Emerging Market**

Der BRICS-Staat Indien entwickelt sich neben den anderen BRICS-Staaten Brasilien, Russland, China und Südafrika zu einem wichtigen Partner in der Weltwirtschaft und wird als Emerging Market (aufstrebender Markt) bezeichnet. Dabei spielt die günstige geostrategische Lage als Tor nach Asien eine wichtige Rolle.

Indien ist ein Land voller Widersprüche. Die Koexistenz von bitterer Armut und einer wohlhabenden Mittelschicht macht Indien zu einem weltweit unver-

gleichlichen Wirtschaftspartner. Kaum eine andere Nation auf der Welt kann von sich behaupten, gleichermaßen Entwicklungsland und Industrienation zu sein.

#### **4.2.1 Geschichte**

Bereits 1757 wurde durch die Engländer das Kolonialreich in Indien gegründet, das den Machthabern mit dem Schutzgeld- und Steuersystem große Gewinne bereitete, aber Millionen Inder unterhalb der Armutsgrenze leben ließ. Ende des 19. Jahrhunderts umfasste die britische Kronkolonie das heutige Pakistan, Myanmar, Sri Lanka, Bangladesh und Indien.<sup>64</sup>

Die Kolonialzeit war für das Selbstbewusstsein des modernen Indien eine prägende Epoche. Schon damals verdiente der überwiegende Teil der Bevölkerung seinen Lebensunterhalt durch die Landwirtschaft, in den Städten hatte sich ein traditionelles und differenziertes Handwerk gebildet. Mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert in Europa gewann Indien als Absatzmarkt für britische Waren immer mehr an Bedeutung. Die Kolonialisten verhinderten daher die Entstehung einer eigenen indischen Industrie. Durch die vielen Erfindungen in England im Zusammenhang mit der Industrialisierung, wie z.B. dem mechanischen Webstuhl, wurden in Indien Millionen Menschen arbeitslos. Die Kolonialmacht wollte, dass englische Importwaren die indische Manufakturware ersetzen.<sup>65</sup>

Der indische Freiheitskampf begann 1920 mit dem von Mahatma Gandhi inszenierten gewaltlosen Generalstreik. Er war der Wegbereiter für die Auflehnung und den Freiheitskampf von Millionen Indern gegen die britischen Machthaber. In den Wahlen 1947 errang die muslimische Liga einen grandiosen Wahlsieg, der nach einem blutigen Bürgerkrieg die Abspaltung des pakistanischen Staates zur Folge hatte. Durch den Briten Lord Mountbatten (damaliger Vizekönig von Indien) wurde im gleichen Jahr die Unabhängigkeit Indiens verkündet.<sup>66</sup>

Die Briten hinterließen ein gut ausgebautes Eisenbahnnetz in Indien sowie moderne Rechts- und Verwaltungsstrukturen. Entscheidend für den

---

<sup>64</sup> Vgl. Wiskot, G, 2009, 149 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Wiskot, G, 2009, 150 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Wiskot, G, 2009, 156 ff.

wirtschaftlichen Aufstieg Indiens war aber die englische Sprache, die den mit über 220 Sprachen und Dialekten ausgestatteten Subkontinent verbindet und Indien den Weg zur internationalen Wirtschaftsmacht ebnete. Der erste Premierminister Nehru setzte eine Zentralwirtschaft mit privaten und staatlichen Bereichen durch. Branchen wie Metallverarbeitung, Schiffbau, Rüstung und Telekommunikation waren in staatlicher Hand. Die Folge war ein unbeweglicher Verwaltungsapparat, der Investitionen blockierte und zu Verlusten in den Unternehmen führte. Das Handwerk sowie die Textil- und Lebensmittelproduktion blieb in privater Hand. Der Landwirtschaft wurde kaum Beachtung geschenkt.<sup>67</sup>

In den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts wurde die wenig erfolgreiche Regierung Nehrus durch Indira Gandhis (Premierministerin zwischen 1966 und 1984) Sohn Rajiv Gandhi abgelöst. Er führte Indien in die moderne und technologisch hoch entwickelte Zeit und setzte die Liberalisierungspolitik fort. Jedoch konnte Indien durch die sog. „Mixed Economy“ (eine Wirtschaftspolitik zwischen Kapitalismus und Sozialismus) und dem Mangel an Wettbewerb im internationalen Geschäft nicht bestehen.<sup>68</sup> Inländische und internationale Unternehmen konnten nur nach behördlicher Genehmigung aktiv werden. Hohe Importzölle sollten die einheimische Industrie schützen. Nach dem Prinzip der sog. „Self Reliance“ (Eigenständigkeit), die eine autarke indische Wirtschaft beschreibt, wurde gehandelt. Die Protektion der inländischen Industrie und nicht der Aufbau von Export-Industrien stand im Vordergrund.<sup>69</sup>

#### **4.2.2. Die wirtschaftliche Öffnung**

Im Wahlkampf für ein neues Parlament im Jahre 1991 wurde Rajiv Gandhi, der zu dem Zeitpunkt Oppositionschef war, ermordet und Indien geriet durch weltpolitische Umstände in eine Zahlungsbilanzkrise und die Devisenreserven schrumpften. Bedeutsame Handelspartner wie die Sowjetunion steuerten auf einen Zusammenbruch hin und nach dem Golfkrieg fielen Irak und Iran als Erdöl Lieferanten aus.

Kurz nach der Wahl 1991 ratifizierte das Parlament einen entscheidenden Reformplan, der mit dem achten Fünf-Jahresplan (1992 bis 1997) die Abkehr

---

<sup>67</sup> Vgl. (18.1.2007) <http://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44407/geschichte-ab-1947>, gelesen 03.06.2013

<sup>68</sup> Vgl. Müller, O., 2006, S. 140 ff.

<sup>69</sup> Vgl. Matter, D., 2000 <http://www.fes.de/fulltext/stabsabteilung/00837.html>, gelesen 09.08.2013

von der sozialistischen Planwirtschaft einleitete. Subventionen wurden gestrichen und der Weg für ausländische Investitionen geebnet.<sup>70</sup>

Mit diesen Investitionen, die bis dato unerwünscht waren und langen Bewilligungsverfahren unterlagen, konnte man den akuten Mangel in vielen Branchen abwenden. Durch die wirtschaftliche Öffnung hat sich der indische Staat in den letzten 20 Jahren stärker verändert als in den Jahren seit der Unabhängigkeit zuvor.<sup>71</sup> Entscheidend für die positive Weiterentwicklung Indiens waren die ab 1991 durchgesetzten langfristigen Reformen. Importlizenzen, die früher der Importeur für viele Produkt-Arten erforderlich waren, wurden teilweise komplett abgeschafft und kurbelten den Außenhandel an. Privatisierungsmaßnahmen förderten den Ausbau der maroden Infrastruktur. Ebenso reduzierte man die Einfuhrzölle, die bis dato eine wichtige Einnahmequelle des Staates waren.

In den letzten 20 Jahren wies die indische Wirtschaft ein enormes Wachstum auf. Pro Jahr wuchs die Wirtschaft um durchschnittlich 5,6 % pro Jahr. Obwohl sich das Wirtschaftswachstum mit 5 % im Wirtschaftsjahr 2012/2013 gegenüber dem Vorjahr (6,2 %) abgeschwächt hat, gehört Indien nach wie vor zu den am stärksten expandierenden Wirtschaftsmächten der Welt.<sup>72</sup>

### **4.3. Der Beschaffungsmarkt Indien – Potentiale und Risiken**

Seit der wirtschaftlichen Öffnung im Jahre 1991 stand jede Regierung in Indien der Reformpolitik grundsätzlich positiv gegenüber, ob es sich um eine Fortführung der Privatisierungspolitik handelte, eine Änderung des Steuersystems oder die Aktivierung der Investitionspolitik. Jedoch ist deren Umsetzung in Indien schwierig und langwierig, da alte politische Strukturen und Denkweisen im politischen Alltag immer noch Bestand haben.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 46 ff.

<sup>71</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 13

<sup>72</sup> Vgl. Matter, D., (2000) <http://www.fes.de/fulltext/stabsabteilung/00837.html>, gelesen 09.08.2013

<sup>73</sup> Vgl. Müller, O., 2006, S. 141

### 4.3.1. Land und Politik

Der Staat Indien ist mit 3,29 Mio. km<sup>2</sup> flächenmäßig das siebtgrößte Land der Erde und neunmal so groß wie die Bundesrepublik Deutschland. Als größte Demokratie der Welt mit einer Bevölkerung von 1,22 Milliarden hat Indien eine glaubensorientierte, föderale Struktur mit 28 Bundesstaaten, deren Eigenständigkeit sich in Kultur, Sprache und Verwaltung deutlich voneinander unterscheiden. Diese vielseitigen Konstitutionen sind auch entscheidend dafür, dass viele wirtschaftliche oder politische Reformen für ganz Indien nicht zu vereinheitlichen sind.<sup>74</sup>

Dies lässt bei der Beurteilung des Beschaffungsmarktes auch Risiken entstehen, da jeder Bundesstaat selbständig Zölle und Steuern erheben kann. Das macht Indien zu einem unüberschaubaren, nicht zu vereinheitlichen Markt. Ausführliche Kenntnisse über den Beschaffungsmarkt Indien sind hier erforderlich.

Obwohl das durchschnittliche jährliche Pro-Kopf-Einkommen circa 1250 USD (2011/2012) beträgt und sich damit gegenüber dem Einkommen im Jahre 2007 mehr als verdoppelt hat, haben etwa zwei Drittel der Inder nicht mehr als 2 USD pro Tag zum Leben zur Verfügung.<sup>75</sup>

Der seit 2004 regierende Premierminister Dr. Manmohan Singh hat sich einer Politik zu Gunsten der einfachen Menschen bekannt. Er ist ein Reformler, der sich der positiven Kraft der Globalisierung genauso bewusst ist wie der Zukunftschancen eines freien Marktes. Außerdem sollen vornehmlich bildungspolitische Ziele vorangetrieben werden, da immer noch 35 % der Inder Analphabeten sind. Ein besonderer Fokus wird auch auf die Verbesserung der Infrastruktur gelegt.<sup>76</sup>

### 4.3.2. Aktuelle Wirtschaft

Wirtschafts-Experten der Vereinten Nationen schätzen, dass Indien zur Jahrhundertmitte mit seinem Bruttoinlandsprodukt nach China und den USA an

---

<sup>74</sup> Vgl. Wilhelmi, D., 2011, S. 102-103

<sup>75</sup> Vgl. „o.V.“, (2013) <http://www.auswaertiges->

amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft\_node.html gelesen 10.08.2013

<sup>76</sup> Vgl. Wiskot, G, 2009, 176 ff.

dritter Stelle steht. Zwischen Politik und Wirtschaft bestehen in Indien keine gravierenden Konflikte und das Land steht auf einem soliden demokratischen System, dessen Ziel es ist, eine freie Marktwirtschaft voranzutreiben. Das indische Rechts- und Steuersystem ist im Gegensatz zum Beschaffungsmarkt China durch die britische Kolonialmacht sehr westlich und solide aufgebaut, es bietet beschaffenden Unternehmen eine hohe Planungssicherheit.

Trotz seiner Stärken auf den Gebieten der Informations-Technologie (IT), der Pharmazie und Biotechnologie bleibt Indien ein Entwicklungsland. Große Investitionen auf den Gebieten der Bildung und Forschung unterstützen das Ziel Indiens, Dienstleister für die ganze Welt zu werden. Jedoch reichen die durch das Wirtschaftswachstum entstehenden Arbeitsplätze nicht aus, um den Anforderungen, die durch das rasante Bevölkerungswachstum entstehen, gerecht zu werden.<sup>77</sup> Eine enorme Inflationsrate, von 11,2 %. (01–03/2013) und sinkende Verbraucherausgaben machen dem Land heute zu schaffen. Ausländische Investoren werden vorsichtiger.<sup>78</sup>

Tiefgreifende Wirtschaftsreformen sind gefordert, um Investitionen voran zu treiben. Mit einem nominalen Brutto-Inlandsprodukt (BIP) von 1.824 Mrd. USD (2012) ist Indien im weltweiten Ländervergleich auf Platz zehn, jedoch mit dem BIP je Einwohner von 1250 USD (2012) auf Platz 142.<sup>79</sup>

Obwohl 52 % der Bevölkerung auf dem Lande arbeiten, entfällt nur 14,1 % des BIP (2011/2012) auf die Landwirtschaft. Allein 65 % des BIP ist auf den Dienstleistungssektor (2011/2012) zurückzuführen. 35 % trägt die stark expandierende Privatwirtschaft zum BIP bei, jedoch dominieren nach wie vor öffentliche und halböffentliche Unternehmen die Industrie, insbesondere auf den Sektoren der Öl- und Gasversorgung, der Schwerindustrie sowie dem Bankwesen. Notwendig ist die Schaffung neuer Arbeitsplätze, vor allem für nicht qualifizierte Arbeitskräfte, z.B. im verarbeitenden Gewerbe.<sup>80</sup>

Besonders in die Industrie soll weiter investiert werden. Die Strategie „Buy Indian“, bzw. „India first“, die die Bevölkerung für den Kauf inländischer Waren

---

<sup>77</sup> Vgl. Wiskot, G, 2009, S. 17

<sup>78</sup> Vgl. „o.V.“, 2013, <http://de.global-rates.com/wirtschaftsstatistiken/inflation/verbraucherpreisen/vpi/indien.aspx>, gelesen 17.08.2013

<sup>79</sup> Vgl. „o.V.“, 2013, [http://ahk.de/fileadmin/ahk\\_ahk/GTal/indien.pdf](http://ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/GTal/indien.pdf)

<sup>80</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 227

sensibilisieren soll sowie die protektionistische Regelung der Exportquote spielen dabei eine entscheidende Rolle. Auch die Ausrichtung auf Kooperationen mit anderen BRICS-Staaten und die „Look East“-Strategie (enge Kooperation mit anderen asiatischen Staaten) sollen darauf hinwirken, dass Indien von der wirtschaftlichen Entwicklung in Europa und den USA weiterhin unabhängig bleiben will.<sup>81</sup>

Während der Weltwirtschaftskrise 2008/2009 überraschte der Subkontinent: Selbst zu Zeiten des Tiefpunktes der Weltwirtschaft im Jahre 2009 wuchs die Indiens Wirtschaft sogar um 5,7 %. Indien ist sich seiner Unabhängigkeit bewusst und sieht sich als eine eher binnenmarkt-orientierte Wirtschaft – ganz im Gegensatz zu den meisten export-orientierten asiatischen Volkswirtschaften.<sup>82</sup> Diese Strategie bietet langfristig planenden Investoren eine große Planungssicherheit.

#### **4.3.3. Die indische Zuliefer-Industrie**

Die Zulieferindustrie für die deutsche Autobranche ist ein gutes Beispiel für den Verlagerungs-Trend bei technisch anspruchsvollen Produkten nach Indien. Produzenten haben mit der aufkommenden Konkurrenz aus der ganzen Welt zu kämpfen. Das zwingt auch die deutsche Industrie, aus Niedriglohn-Ländern wie Indien zu beziehen, um eventuelle Kostenvorteile für Produkte gleicher Qualität und Ausführung zu erwirtschaften. Während z.B. ein indischer Zulieferer wie Bharat Corporation (Hersteller für Autoteile) nur etwa 5 % des Umsatzes für Gehälter investieren muss, sind es beispielweise bei vergleichbaren westlichen Herstellern nahezu 40 %. Das lässt indischen Herstellern wesentlich mehr Investitions-Kapital für Entwicklungsaufgaben.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 13

<sup>82</sup> Vgl. Wilhelmi, D., 2011, S. 105

<sup>83</sup> Vgl. Müller, O., 2006, S. 93

In der nachfolgenden Übersicht sind die Hauptbranchen für die Beschaffung in Indien aufgeführt:

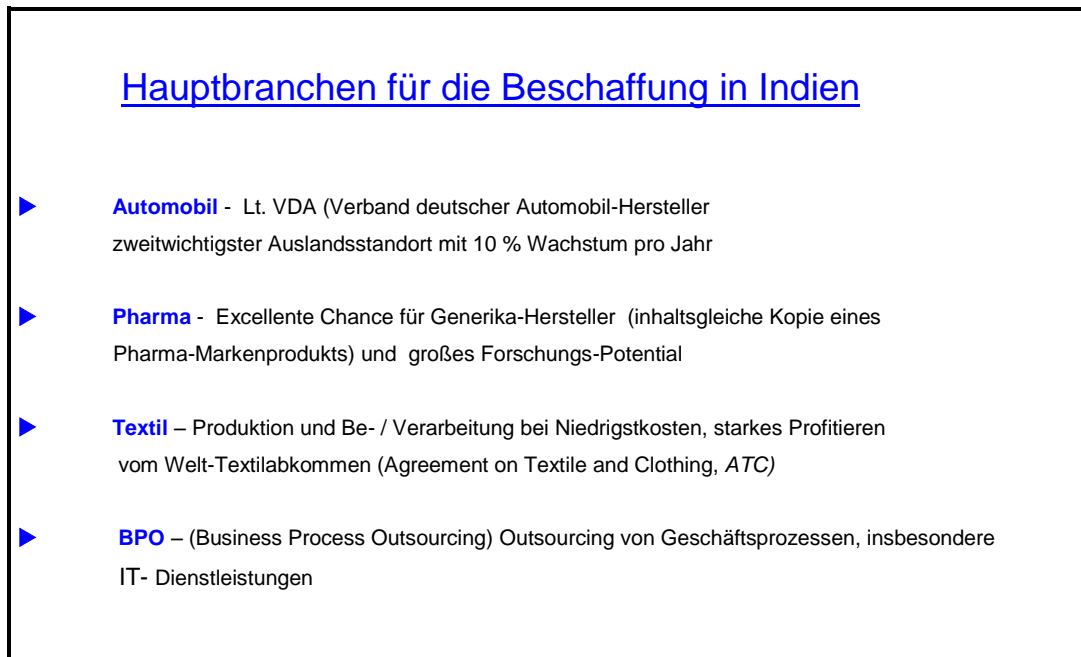


Abb. 3 Hauptbranchen für die Beschaffung in Indien

Eigene Darstellung in Anlehnung an: DB Research (Deutsche Bank) 2007

Wie die Darstellung zeigt, bietet die Automobilbranche mit einem jährlichen Wachstum von 10 % (~ bis 2015) ein großes Potential.

Berufsanfänger mit Studienabschluss verdienen z.B. in Indien ungefähr 10 % dessen, was europäische Absolventen beziehen. Nicht einmal mit 20 Jahren Berufserfahrung erlangen Inder das europäische Gehaltsniveau.<sup>84</sup>

Diese volkswirtschaftliche Situation bietet deutschen Unternehmen die Chance, Forschungsaufträge und Entwicklungsaufgaben nach Indien zu verlagern.

Die Erfahrungen, die deutsche Unternehmen mit indischen Zulieferern machen, sind sehr unterschiedlich. Insbesondere lobt man die Flexibilität der Inder.<sup>85</sup>

Deutsche Unternehmen berichten jedoch von einem großen Aufwand in Verbindung mit der Lieferantensuche in Indien. Der indische Lieferant ist meist davon überzeugt, alles schnell und in höchster Qualität fertigen zu können. Das sollte mit Vorsicht betrachtet werden.

Ist aber erst einmal ein Zulieferer gefunden, der den Erwartungen entspricht, entwickelt sich daraus meist ein langfristiges zufriedenstellendes Geschäfts-

<sup>84</sup> Vgl. „o.V.“, 23.06.2006, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/>, gelesen 14.07.2013

<sup>85</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 77 ff.



verhältnis – auch auf der persönlichen Ebene. Eine ständige Begleitung und Überwachung der Produktion ist aber ratsam.

Die Bewertung der indischen Lieferanten und die Qualitätskontrollen der Produkte benötigen einen großen Verwaltungs- und Zeitaufwand. Zertifizierungen der Waren werden zunächst nach lokalen Normen festgelegt. Jedoch orientieren sich indische Hersteller in jüngster Zeit auch vermehrt an internationalen Standards. Es konnten sich Qualitätszertifikate wie z.B. ISO (Anforderungen an das Managementsystem eines Unternehmens und bestimmter Standards) etablieren. Über die Technischen Überwachungsvereine (TÜV) und z.B. die deutsch-indische Handelskammer erhalten beschaffende Unternehmen Listen über zertifizierte Betriebe in Indien.<sup>86</sup>

#### **4.3.4 Direkt-Investitionen als Sourcing Methode**

Einer Studie der **UNCTAD**, der Konferenz der Vereinten Nationen über Handel und Entwicklung aus dem Jahre 2012 zu folge, ist Indien das zweitattraktivste Investitionsland der Welt. Gegenüber China als weltweit beliebtestes Investitionsland mit einem riesigen Markt, einem rasanten Wachstum sowie einer besseren Infrastruktur überzeugt Indien mit seinen hervorragend ausgebildeten Fachkräften, dem demokratischen System und der allgemeinen Transparenz. Schon allein wegen der sprachlichen Kapazitäten der Arbeitnehmer mit einem meist fließenden Englisch entwickelt sich Indien mit steigender Tendenz als Outsourcing Standort (Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an externes Unternehmen).<sup>87</sup>

Indien bietet günstige Voraussetzungen für ausländische Investoren hinsichtlich Marktpotentialen und Profitaussichten. Die indische Regierung hat Grundsatzbestimmungen für Direktinvestitionen aus dem Ausland in den FDI-Bestimmungen (Foreign Direct Investments) zusammengefasst. Erstinvestitionen als auch Bezüge aus Investitionen sind vollständig rückführbar. Einer Studie des Indo-German Competence Centers **IGCC** zufolge sind 77 % der ausländischen Investitionen in Indien gewinnbringend.<sup>88</sup> Ein

---

<sup>86</sup> Vgl. Wiskot, G., S. 247 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Cole, T. S. 130 -132

<sup>88</sup> Vgl. Lange, S. (11.04.13) [www.finanznachrichten.de/nachrichten-2013-04/26500118-freihandelsabkommen, gelesen 02.07.13](http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2013-04/26500118-freihandelsabkommen, gelesen 02.07.13)

weiterer Vorteil ist, dass man gegenüber China in Indien keine Plagiats-Kultur befürchtet.<sup>89</sup>

Die Anzahl der Auslands-Investitionen war in den vergangenen Jahren stark angestiegen. Jedoch hat sich diese Entwicklung nicht stetig fortgesetzt. Im Jahre 2012 haben sich diese Erwartungen nicht erfüllt. Seit mehr als 5 Jahren wird zwischen dem indischen Staat und der Europäischen Union (EU) über ein Freihandelsabkommen verhandelt, das den Weg zu mehr Wachstum und Investitionen voranbringen soll. Das Handelsvolumen soll dadurch vergrößert werden und für beide Handelspartner sollen Arbeitsplätze geschaffen werden.<sup>90</sup> Die Außenminister der EU und Indien hoffen, dass das Abkommen noch im Jahre 2013 ratifiziert wird.<sup>91</sup>

Einige indische Bundesstaaten versuchen, durch gesonderte Subventionen Investoren anzulocken.<sup>92</sup> Heute gelten im Gegensatz zu früher nur noch für wenige Branchen Beschränkungen für Investitionen aus dem Ausland.<sup>93</sup>

In den Sonderwirtschaftszonen (SEZ) gelten besondere steuerliche Bedingungen. Hier werden keine Zölle erhoben. Für die dort ansässigen Unternehmen besteht auch ein freier Zugang zum Binnenmarkt. Im April 2000 wandelte Indien die sog. Export-Produktionszonen nach chinesischem Vorbild in Sonderwirtschaftszonen um. In Channai, Kochi und in Jaipur befinden sich SEZ, um nur einige der insgesamt 61 SEZ zu nennen.<sup>94</sup>

Das deutsche Unternehmen Bosch beschäftigt mittlerweile 26.000 Entwickler an 10 Standorten für hoch komplizierte Technologie-Entwicklungen in Indien. Jeder dritte Forscher und Entwickler des Unternehmens, der für Bosch arbeitet, kommt inzwischen aus Indien.<sup>95</sup> „Deutsche Technik made in India“ nennt es die Geschäftsführung von Bosch.<sup>96</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Wiskot, G., 2009, S. 250

<sup>90</sup> Vgl. Lange, S., 2013, [www.finanznachrichten.de/nachrichten-2013-04/26500118-freihandelsabkommen](http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2013-04/26500118-freihandelsabkommen), gelesen 02.07.2013

<sup>91</sup> Vgl. „o.V.“, 2012, <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/indien844.html>, gelesen 22.07.2013

<sup>92</sup> Vgl. „o.V.“, 2012, <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Service/Newsletter/laender-maerkte-chancen,did=737728.html>, gelesen 01.08.2013

<sup>93</sup> Vgl. Khinkira, T., Breitscheid, M., 2012, Indien Leitfaden für ausländische Investitionen in Indien

<sup>94</sup> Vgl. „o.V.“, 2013, <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Service/Newsletter/laender-maerkte-chancen,did=737728.html>, gelesen 30.07.2013

<sup>95</sup> Vgl. Müller, O., 2006, S. 100 ff.

<sup>96</sup> Kruschke, G. 2012, <http://www.automobil-produktion.de/2012/01/bosch-investiert-mehr-als-300-millionen-euro-in-Indien/>, gelesen 01.08.2013

Für Logistik-Dienstleister ist Indien ein sehr interessanter Markt geworden. Die Marktführer der Branche haben sich zwar in Indien bereits etabliert, aber da sich der Markt schnell entwickelt, bietet er noch viele Chancen. Mit 650 Mio. USD/Jahr (2012) hat sich das Umsatzvolumen des KEP-Marktes (Kurier- und Paketdienste) auf dem Subkontinent innerhalb der letzten fünf Jahre um zweistellige Prozentpunkte erweitert. Internationale Dienstleister versuchen in Indien inländische Netze aufzubauen bzw. zu übernehmen und stoßen dabei oft an ihre Grenzen. Es gibt kaum multimodale Logistikzentren und auch die zwölf größten Häfen konnten bislang nicht zu Güter-Drehscheiben ausgebaut werden. Container müssen teilweise über Wochen im Hafen liegen, bevor sie weitertransportiert werden. (Siehe auch Punkt 4.3.9. Schifffahrt) <sup>97</sup>

#### 4.3.5. Dienstleistungssektor und IT-Branche

Die Wirtschaftsaktivitäten haben sich nach der Öffnung der internationalen Märkte in Niedriglohnländer verlagert. Büroarbeiten wie auch Ingenieurarbeiten und Beratungsdienstleistungen sind nicht mehr ortsgebunden. Jedes digitalisierte Wissensgut gerät in den weltweiten Wettbewerb. „In den nächsten 15 Jahren wird Indien den Welthandel mit Dienstleistungen revolutionieren!“ stellte Arvind Virmani, einer der erfolgreichsten indischen Volkswirte bereits vor 8 Jahren fest. Früher galten Dienstleistungen und Produktionsschritte voneinander untrennbar, so kann heute sogar die Steuerung und Wartung einer Großanlage ausgelagert werden. In der sog. „Electronic City“ ausserhalb der indischen Großstadt Bangalore lassen heute Großunternehmen wie **Bosch** und **Siemens** von mehreren tausend Ingenieuren Software-Programme für ihre Produkte entwickeln. Konzerne wie z.B. **Infosys** handeln weltweit mit Technologie-Dienstleistungen. Das Unternehmen gilt als eine Ikone des „Neuen Indiens“. In der sind westlichen Konkurrenten nicht nur bzgl. Wachstum voraus, sondern auch auf organisatorischen Ebene. Wie stark die Dienstleistungsbranche Indiens expandiert, zeigt sich an der Tatsache, dass Infosys allein an einem Tag bis zu 10.000 Bewerbungen bearbeiten kann.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. „o.V.“, ohne Datumsangabe, <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/trends/asia/india.jsp>, gelesen 26.07.2013

<sup>98</sup> Quelle: Vgl. Müller O., S. 48 ff.

Mit jährlichen Wachstumsraten von zehn bis 12 Prozent erwirtschaftet der Dienstleistungssektor im Fiskaljahr 2011/12 65 Prozent des Bruttonationalprodukts Indiens.<sup>99</sup>

Bis in die 80iger Jahre des letzten Jahrhunderts war auch die IT-Branche (Informationstechnologie) in Indien staatlich geregelt und geschützt. Einfuhrzölle von 100 bis 150 % erschwerten den indischen Start in diese Branche. Doch mit der neuen, liberalen Politik Anfang der 90iger Jahre erkannte die Regierung die Chancen, die dieser Wirtschaftssektor bietet. Die Kooperation mit internationalen Firmen wurde legalisiert. Als erste Unternehmen verlagerten US-amerikanische Firmen wie **Texas Instruments** und **Hewlett Packard** ihre Forschungsarbeit nach Indien. Inzwischen sind alle großen IT-Konzerne in Indien vertreten. Durch das **Outsourcing**, der Verlagerung von Dienstleistungen an kleine indische Unternehmen haben die großen Unternehmen viel für die Entstehung der indischen Software-Wirtschaft getan. Inzwischen gibt es sehr erfolgreiche Joint Ventures, z.B. die Kooperation zwischen dem indischen Konzern TATA und IBM. Seit 1999 ist der indische IT-Sektor um durchschnittlich 28% pro Jahr gewachsen.

Millionen Englisch sprechende indische Fachkräfte, die jung, gut ausgebildet und leistungswilliger sind als ihre westlichen Kollegen - und außerdem einen niedrigen Gehaltsanspruch haben - stellen auf dem Weltmarkt eine große Konkurrenz dar, beschreibt ein Siemens-Manager die Lage.<sup>100</sup>

#### 4.3.6 Export

Die Exportzahlen Indiens verzeichnen in den letzten zwei Jahrzehnten einen stetigen Anstieg. Der Exportanteil am BIP stieg von 28 % (2004/2005) auf 43 % im Fiskaljahr 2011/2012 an. Der Anteil am Welthandel ist mit 1,7 % (Platz 26 der Weltrangliste) jedoch relativ unbedeutend.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. „o.V.“, 2013; [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html)  
gelesen 02.07.2013

<sup>100</sup> Vgl. Müller, O., 2006, S. 248-249

<sup>101</sup> Vgl. „o.V.“, 2013, <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft>,  
gelesen 07.08.2013

Indien ist der global größte Hersteller von Generika (inhaltsgleiche Kopie von Marken-Pharmaprodukten). Dieser Markt-Anteil könnte gemäß Schätzungen von Experten bis 2020 auf 74 Mrd. USD erreichen, was einer Versechsfachung gegenüber 2010 gleichkäme.

Mit einem Gesamtvolumen von 7,5 Milliarden Euro verteilen sich die indischen Waren- Exporte nach Deutschland (Erhebung 2010) wie folgt: Textilien 26 %, EDV-Geräte und elektronische Erzeugnisse 13,4 %, chemischen Erzeugnissen 9,5 %, Metall und -Erzeugnisse (8,2 %) und Maschinen (6,8 %). Weitere Exportgüter Indiens nach Deutschland sind Lederwaren, Pharmaprodukte, landwirtschaftliche Erzeugnisse und Nahrungsmittel sowie KFZ-Teile.<sup>102</sup>

#### **4.3.7 Deutsch - indische- Beziehungen**

Unter allen EU-Partnern ist Deutschland Indiens wichtigster Handelspartner. Im Vergleich zu allen Exportpartnern Indiens befindet sich Deutschland an achter Stelle. Demgegenüber steht Indien bei den deutschen Handelspartnern auf Platz 24 in der Rangfolge.<sup>103</sup> Die im Mai 2000 unterzeichnete „Agenda für die Deutsch-Indische Partnerschaft im 21. Jahrhundert“ soll die bilateralen Beziehungen beider Länder vertiefen. Dieses Abkommen wurde 2006 durch Bundeskanzlerin Merkel und Premierminister Singh um eine gemeinsame Erklärung zur strategischen Partnerschaft ergänzt, die eine engere politische Partnerschaft beider Länder und eine Erweiterung der Zusammenarbeit auf den Gebieten der Wirtschaft, Energie, Wissenschaft und Technologie vorsieht. Seit September 2012 wurden Schritte unternommen, um die Stagnation der Reformpolitik zu überwinden, indem z.B. ausländische Investitionen in Supermarktketten oder Beteiligungen an Fluggesellschaften und Stromversorgern zugelassen wurden.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. „o.V.“, 2013, [http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2008/07/mkt200807555613\\_159630.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2008/07/mkt200807555613_159630.pdf) gelesen 08.08.2013

<sup>103</sup> Vgl. „o.V.“, 2012 <http://www.kooperation-international.de/uploads/pics/HdDe-Indien-10.jpg>, gelesen 22.07.2013

<sup>104</sup> Vgl. „o.V.“, 2013 [http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2008/07/mkt200807555613\\_159630.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2008/07/mkt200807555613_159630.pdf) gelesen 22.07.2013

Deutschland zählt mit 5,1 Milliarden USD (seit 2000) zu den wichtigsten Investoren in Indien.<sup>105</sup>

Nachfolgend sind die wichtigsten Abkommen zwischen Deutschland und Indien mit wirtschaftlichem Bezug zusammengefasst:

- Die wichtigsten deutsch-indischen Abkommen mit wirtschaftlichem Bezug sind:
- ▷ Abkommen zur Vermeidung von Doppel-Besteuerungen - 1996
  - ▷ Investitionsschutzabkommen - 1998
  - ▷ Handelsabkommen - 1955
  - ▷ Vereinbarung über die Zusammenarbeit in der wissenschaftlichen Forschung und technologischen Entwicklung - 1971/1974
  - ▷ Gemeinsame Erklärung zur Weiterentwicklung der strategischen und globalen Partnerschaft
  - ▷ Seit 2007 Verhandlung über Freihandelsabkommen (EU)

Abb. 4 Die wichtigsten deutsch-indischen Abkommen mit wirtschaftlichem Bezug

Eigene Darstellung in Anlehnung an: [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Bilateral_node.html)

#### 4.3.8 Infrastruktur

Die schlechte Infrastruktur ist mit verantwortlich für das derzeit mäßige Wirtschaftswachstum. Die indische Regierung ist sich der Bedeutung einer unverzüglich auszubauenden Infrastruktur bewusst und trägt ihr mit einer Rekord-Investitionssumme von 1 Billion USD im Fünfjahresplan (2012 bis 2017) Rechnung. Die Hälfte soll aus dem Privatsektor kommen.<sup>106</sup>

<sup>105</sup> Vgl. "o.V.", (2012) <http://www.handelsblatt.com/economy-business-und-finance-indien-oeffnet-markt-fuer-auslaendische-supermaerkte/7137352.html>, gelesen 22.07.2013

<sup>106</sup> Vgl. "o.V.", 2013, [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Bilateral_node.html) gelesen 23.07.2013

Wie der letzte Fünfjahresplan gezeigt hat, erweist sich deren Umsetzung aber als äußerst schwierig (siehe Abbildung Nr. 5) denn es wurde nur ein Viertel der Projekte tatsächlich realisiert. Hierbei ist Indien auf internationales Know-how angewiesen, das auch deutschen Unternehmen große Chancen bietet:

<u>Infrastruktur-Investitionen in Indien 2007 – 2012</u>			
<u>Sektor</u>	<u>geplant</u>	<u>aktuell</u>	<u>Abweichung</u>
Elektrizität	666.525	658.630	- 1,2 %
Straßen	314.152	278.258	- 11,3 %
Schiene	261.808	200.802	- 23,3 %
Häfen	87.995	40.647	- 53,8 %
Flughäfen	30.968	36.138	+16,7 %

Angaben in 10 Millionen Rupien

Abb. 5 Infrastruktur-Investitionen in Indien 2007 - 2012

Eigene Darstellung in Anlehnung an:

<http://www.owc.de/2013/02/19/infrastruktur-ist-wachstumshemmnis-fuer-indien/> Quelle: Infrastrukturinvestitionen,

Quelle: Eleventh Five Year Plan of Planning Commission India © OWC

Die Modernisierung und der Ausbau von Straßen, dem Schienennetz und den Flug- und Seehäfen können den derzeitigen Anforderungen nicht gerecht werden. Zwar versucht die Regierung hier gegenzusteuern und den Gütertransport von der Straße auf die Schiene zu verlagern, doch muss zunächst die Schieneninfrastruktur für den Containertransport erweitert und die Anbindung an Häfen und Flughäfen verbessert werden. (S. 2 DHL)

Indien sieht sich einer gewaltigen Aufgabe gegenüber, lebenswichtige Grundbedürfnisse wie Strom, Wasser, Müllentsorgung und das Straßennetz den wachsenden Ansprüchen anzupassen.<sup>107</sup>

Die WTO (World Trade Organization) schätzt, dass Indien allein durch den schleppenden Infrastruktur-Ausbau zwei Prozentpunkte am Wirtschaftswachstum einbüßt.

<sup>107</sup> Vgl. "o.V.", 2013, [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Bilateral_node.html) gelesen 23.07.2013

Schon die geografischen Voraussetzungen erweisen sich zum Teil als äußerst schwierig. Indiens Norden ist von gewaltigen Gebirgszügen des Himalajas begrenzt, die Straßen und Schienenverbindungen (hinderlich für den Weitertransport außer Landes) in diesem Gebiet erschweren.<sup>108</sup> Um ausländische Investitionen für Infrastruktur-Projekte zu fördern, hat die indische Regierung im Jahre 2006 die „India Infrastructure Finance Co. Ltd.“ gegründet. Hiermit sollen qualifizierte Projekte für die Verbesserung der indischen Infrastruktur in Bewegung gesetzt werden und ausländische Investoren gefunden werden.<sup>109</sup> Hier ist auch deutsches Know-how gefragt. „Made in Germany“ genießt in Indien besonders hohes Ansehen. Die schwache Infrastruktur Indiens bietet enorme Investitions-Chancen für auf diesem Sektor tätige deutsche Unternehmen wie Straßenbau, Energie- und Wasserbaufirmen.

**PPPs** (Private Public Partnerships) werden gefördert mit dem Ziel, ausländische Investoren für den Ausbau der Infrastruktur zu begeistern. Der neue Airport von Kochi in Südindien ist der erste komplett privat geplante und betriebene internationale Flughafen in Indien. Aktuelle deutsche PPP-Beteiligungen sind die Bahnhöfe in Chandigarh und Jaipur, an dem die Deutsche Bahn beteiligt ist. Die Fraport AG, die Betreibergesellschaft des Flughafens Frankfurt am Main, ist am Neubau des Airports in Bengaluru involviert.<sup>110</sup>

**Straßenverkehr:** Der Straßenverkehr ist für das indische Transportwesen von größter Bedeutung. Denn mit einer Gesamtlänge von 3,3 Millionen km besitzt Indien eines der größten Straßennetze der Welt. Davon entspricht aber ein Großteil nicht den dem internationalen Standard. Der indische Verkehr ist chaotisch, auf den Straßen bewegen sich nicht nur Fahrzeuge aller Art, sondern Elefanten und Kühe behindern das Fortkommen. Nur knapp 40 % der Straßen sind asphaltiert. Die National Highways mit einer Länge von insgesamt 65.000 Kilometer verbinden die Metropolen Indiens miteinander. Jedoch ist der weitaus größte Teil nur zweispurig und in einem desolaten Zustand. Die indische

---

<sup>108</sup> Vgl. „o.V.“, ohne Datumsangabe, <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/trends/asia/india.jsp>, gelesen 26.07.2013

<sup>109</sup> Vgl. „o.V.“, 2013, <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=841640.html> gelesen 28.07.2013

<sup>110</sup> Vgl. Ossola-Haring C., 2008, S. 31



Regierung kommt dem Ausbau nicht nach.<sup>111</sup> Die Durchschnittsgeschwindigkeit für LKW auf Indiens Langstrecken beträgt nur 35 km/h.<sup>112</sup>

Im Jahre 1998 wurde von der indischen Regierung das **National Highway Development Programme** ins Leben gerufen. Vorgesehen waren 54.000 km Straße, das ein Baupensum pro Tag von 20 km pro Tag beinhaltet, was sich jedoch relativ schnell als überambitioniert herausstellte. Auch hier sind private und ausländische Investoren gefragt. Neben dem maroden Zustand der Straße behindern insbesondere die Grenzübergänge mit langen Wartezeiten und Formalitäten von einem der 28 Bundesstaaten in den nächsten den ungehinderten Waren- Transport. Lange Wartezeiten und Formalitäten sind die Folge.<sup>113</sup>

Der Ausbau und die Modernisierung des Straßennetzes sind maßgebliche Faktoren für das Wohlergehen der Wirtschaft. Rund 60 Prozent des Warenverkehrs werden über die Straße befördert. Unabhängig von der Straßeninfrastruktur ergeben sich weitere Schwierigkeiten. Dazu gehören unter anderem die je nach Strecke vorhandenen Mautstationen und die in vielen Städten eingeführte beschränkte Einfahrtzeit für Lkw.<sup>114</sup>

Von ausländischen Investoren wird der schlechte Straßenzustand jedoch auch als Chance gesehen, da die indische Regierung verstärkt in den Ausbau der Straßen und Autobahnen investieren muss.<sup>115</sup>

Bei dem Weitertransport der gelisteten Waren bietet hier besonders der schlechte Zustand der indischen Straßen für ausländische Beschaffungsunternehmen eine große zeitliche Unsicherheit in der Terminplanung.

**Eisenbahn:** Obwohl Indien mit 64.015 km das viert größte Eisenbahnnetz der Welt hat, das zum Teil noch aus der Kolonialzeit stammt, wurde das bestehende Netz in den Jahren nach der Unabhängigkeit 1947 nur um 10.000 km Schienen erweitert. Das heutige Eisenbahnnetz ist veraltet, nicht

---

<sup>111</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 86 ff.

<sup>112</sup> Vgl. „o.V.“, ohne Datumsangabe, <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/trends/asia/india.jsp>, gelesen 26.07.2013

<sup>113</sup> Vgl. o.V.“, 2013, <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=841640.html> gelesen 28.07.2013  
gelesen 23.07.2013

<sup>114</sup> Vgl. Raja, D., 2013, <http://www.owc.de/2013/02/19/infrastruktur-ist-wachstumshemmnis-fuer-indien/>  
gelesen 02.08.2013

<sup>115</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 87 ff.

leistungsfähig und unsicher, das den Transport über die Schiene unberechenbar macht.<sup>116</sup>

Nur rund ein Viertel der Strecke ist elektrifiziert und auch nur 25 % sind zweispurig. Ein weiteres Logistik-Hindernis ist, dass es im Schienennetz vier unterschiedliche Spurweiten gibt. Nicht mehr als 30 % des Güterverkehrs werden über die Schiene abgewickelt.<sup>117</sup>

Mit dem Programm „Vision 2020“ hat die Regierung 2009 ein anspruchsvolles Projekt ins Leben gerufen, das die ehrgeizigen Ziele der Bahn-Modernisierung verwirklichen soll. Im Fokus liegen dabei die Elektrifizierung sowie der doppelgleisige Ausbau der Strecken. Der Delhi – Mumbai Industrial Corridor (DMIC) mit einem Investitionsvolumen von 90 Mrd. USD gilt als eines der größten Infrastrukturprojekte Indiens.<sup>118</sup>

**Flugverkehr:** Dem Luftverkehr kommt wegen der großen Entfernungen in Indien und der unterentwickelten bodengebundenen Infrastruktur eine große Bedeutung zu. Der Transport mit dem Verkehrsträger Flugzeug ist vor allem auf hochwertige und zeitkritische (verderbliche) Güter spezialisiert. Generell bietet der Luftverkehr auch im Subkontinent Indien eine hohe Zuverlässigkeit. Die dadurch gewonnene Zeit wird aber durch die marode, bodengebundene Infrastruktur bzgl. der Hinterlandsanbindung wieder zunichte gemacht wird.<sup>119</sup>

Insgesamt gibt es elf internationale und 98 nationale Verkehrsflughäfen sowie 334 Start- und Landeplätze für Flugzeuge in der zivilen Luftfahrt. <http://omgtoptens.com/misc/facts/top-10-best-airports-in-india> 2013/ gelesen 13.07.13 Fast 90% der zu transportierenden Luftfracht werden über die fünf Hauptflughäfen Mumbai, New Delhi, Kolkata, Chennai und Bangalore abgewickelt, die aber schon lang an ihre Kapazitätsgrenzen gestoßen sind. Diese Entwicklung hat die indische Regierung auch hier zu einer Modernisierung und zum Ausbau der Luftfahrtinfrastruktur bewegt.

---

<sup>116</sup> Vgl. Raja. D. (2013) <http://www.owc.de/2013/02/19/infrastruktur-ist-wachstumshemmnis-fuer-indien/> gelesen 07.07.2013

<sup>117</sup> Vgl. Raja D., 2013, <http://www.owc.de/2013/02/19/infrastruktur-ist-wachstumshemmnis-fuer-indien/>, gelesen 29.07.2013

<sup>118</sup> Vgl. Wiskot, G., 2009, kS. 198 ff.

<sup>119</sup> Vgl. o.V. 2013, [http://www.hamburgmumbai.com/media/userfiles/file/Indien\\_Rundschau%201.pdf](http://www.hamburgmumbai.com/media/userfiles/file/Indien_Rundschau%201.pdf) gelesen 01.08.2013

Mit dem Flughafen in Nagpur hat Indien im Zentrum des Landes ein Logistikzentrum errichtet, das sich in Zukunft auch als internationaler Flughafen etablieren soll.

Der Nachteil des Luftverkehrs liegt in den geringen Beförderungskapazitäten und den dadurch hohen Transportkosten. Während eines Door-Door Transportes (von Haus zu Haus) sind die transportierten Waren nur 10-20 % der gesamten Transportzeit in der Luft, die restliche Zeit wird für den bodengebundenen Vor- und Nachlauf sowie den Umschlag aufgewendet.<sup>120</sup> War früher der Flugverkehr in der Hand von zwei staatlichen Fluggesellschaften, so dominieren heute mehrere private Unternehmen mehr als 40 % diesen Sektor.<sup>121</sup>

Ende Juni 2013 sind die neuen Infrastrukturmaßnahmen für das Finanzjahr 2013/2014 festgelegt worden. Um dem Luftverkehr zu fördern, sind insgesamt 61 Flughafenprojekte geplant. Die Frachtfluggesellschaft Lufthansa Cargo und der Flughafenbetreiber GMR Group eröffneten im Mai 2011 einen Hub für temperaturempfindliche Fracht am Flughafen Hyderabad in Indien. Er soll zum wichtigsten Drehkreuz für temperaturempfindliche Pharmatransporte in Südasien ausgebaut werden – 70 % aller Generika auf der Welt stammen aus Indien. Der größte Flughafen befindet sich mit einem Cargo-Aufkommen von 671.238 t im Jahr 2010 in Mumbai. Im weltweiten Vergleich belegt Mumbai damit Platz 29. Zum Vergleich: der Frankfurter Flughafen hatte im Jahr 2010 ein Aufkommen von 2.275.106 t.<sup>122</sup>

Die reine Flugzeit von Mumbai nach Frankfurt dauert beim Einsatz von Bellytransporten rund 8 h und 30 Min bei einer Luftlinie von 6.574,54 km.<sup>123, 124</sup>

**Schifffahrt:** Indiens Küste ist 7.500 km lang. 174 See-Häfen in Indien schlagen derzeit 70 % des gesamten Handelsvolumens in Indien um. Der größte Hafen

---

<sup>120</sup> Vgl. Raja D., 2013, <http://www.owc.de/2013/02/19/infrastruktur-ist-wachstumshemmnis-fuer-indien/> gelesen 01.08.2013

<sup>121</sup> Vgl. Müller, O., 2006, S. 171

<sup>122</sup> Vgl. Biermann F., Bolten M., 2011, [http://www.kmu-indien.org/fileadmin/kmu/Artikel/HWWI\\_Policy\\_Paper\\_01.pdf](http://www.kmu-indien.org/fileadmin/kmu/Artikel/HWWI_Policy_Paper_01.pdf) gelesen 01.08.2013

<sup>123</sup> Vgl. „o.V.“, 2013, <http://www.lufthansa.com/us/en/Online-timetable-Result>, gelesen 29.07.2013

<sup>124</sup> Vgl. „o.V.“, 2013, <http://www.luftlinie.org/Mumbai/Frankfurt>, gelesen 29.07.2013

Indiens ist der Hafen Kandla mit einem Umschlag von 82,5 Mio. Tonnen. Etwa 50 % der umgeschlagenen Tonnage ist sog. „Solid Cargo“ wie z.B. Kohle und Eisenerz. Ein Drittel entfallen auf flüssige Waren, dabei in erster Linie Rohöl, und der Rest, ca. 16-18%, auf Container. Der Jawaharlal Nehru Hafen in Mumbai ist der wichtigste Containerhafen. Rund 87 % der Fracht werden dort mit Containern umgeschlagen. 95 % des Frachtaufkommens Indiens werden über die großen Häfen Chennai, Mumbai, Kandla, Mormugao, Vizag, Kolkata und Kochi umgeschlagen (Häfen siehe Anhang).

Dennoch gilt die Abfertigung in indischen Häfen als uneffektiv, langwierig und teuer im Vergleich zu anderen asiatischen Standorten. Die Häfen arbeiten an ihren Kapazitätsgrenzen. Die Abfertigungszeit für Schiffe beträgt in den Häfen durchschnittlich 3,8 Tage (zum Vergleich: in Hongkong nur 13 Stunden). Ein weiterer Mangel ist die sehr niedrige Hafentiefe in den Häfen - bis auf Mumbai Jawaharlal Nehru mit 14 m - nur bis zu 12 m. Außerdem bieten die Major Ports (größte Häfen) in Indien meist schlechte Hinterlandsanbindungen.<sup>125</sup>

Die meisten großen internationalen Schifffahrtslinien laufen Indien meist gar nicht an. Der Seeverkehr zwischen dem indischen Subkontinent und Deutschland verläuft zum größten Teil über sog. „Transshipment-Verkehre“, d.h. über Zwischenstationen wie z.B. Dubai oder Singapore, da die indischen Häfen auf Grund der beschriebenen Probleme kaum große Schiffe abfertigen können. Das betrifft vor allem den Container-Umschlag, wovon ein Großteil der indischen Waren über den Hafen Colombo / Sri Lanka umgeschlagen werden.<sup>126</sup>

Der Suezkanal hat eine Länge von 163 km und verbindet das Mittel- und das Rote Meer. Durch eine Tiefe von 18,90 m ist er für Containerschiffe bis über 13.000 TEU und für Tanker mit einer Tragfähigkeit von 200.000 tdw. zugänglich. Aktuell wird der Suezkanal auf 20,0 m vertieft.<sup>127</sup>

Der direkte Seeweg von Indien durch den Suez-Kanal nach Hamburg würde – 34 Tage dauern, durch den Transshipmentverkehr ca. 10 Tage länger.<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. Andreßen, S., (ohne Datumsangabe), <http://www.indienaktuell.de/business/wirtschaftsnachrichten-indien/nachrichten/artikel0/news/logistik-der-warenumschlag-in-indischen-haefen-3838/> gelesen 01.08.2013

<sup>126</sup> Vgl. „o.V.“, 2011, <http://www.verkehrsrundschau.de/hafen-hamburg-marketing-indien-ist-ein-wichtiger-zukunftsmarkt-fuer-den-elbehafen-998482.html>, gelesen 26.07.2013

<sup>127</sup> Vgl. „o.V.“, (ohne Datumsangabe), <http://www.schiffslexikon.com/suezkanal-suezkanal-47.html> gel. 20.08.2013

<sup>128</sup> Vgl. „o.V.“ (ohne Datumsangabe), <http://www.searates.com/reference/portdistance/> gelesen 19.08.2013

Die zeitlichen Verzögerungen und die höhere Kosten sollten bei der Lieferanten-Suche in Indien in die Überlegungen einfließen, insbesondere dann, wenn die Waren auf dem Seeweg transportiert werden sollen. In die Modernisierung und den Ausbau wurden seit 2006 rund 30 Milliarden US-Dollar investiert, jedoch liegt die Realität weit hinter den Planungszahlen (Anm. d. Verf.: siehe auch Tabelle Nr. 4 ) <sup>129</sup>

Auch auf diesem Infrastruktur-Sektor wird ausländisches Know-how benötigt, so bieten sich hier gute Investitions-Möglichkeiten. Mit der Maritim Agenda 2010-2020 plant Indien Investitionen in Höhe von mehr als 1 Billion Rupien (12 Mrd. Euro), die besonders in den Ausbau und die Vertiefung der Hafenecken fließen sollen. Ebenso soll die Hinterland-Verbindung der Häfen verbessert werden. Gestützt wird die Agenda von der Prognose, dass der Güterverkehr bis 2020 von aktuell 560 Mio.t auf 2,5 Mrd.t steigen soll. <sup>130</sup>

**Energie-Versorgung:** Obwohl Indiens Stromversorgung seit 1997 um nahezu 80 % gestiegen ist, kann die derzeitige Stromversorgung den Anforderungen nicht gerecht werden. Es wird zu wenig Strom produziert. Weil die Nachfrage ständig das Energieaufkommen übersteigt, sind die Energieversorger in Indien dazu übergegangen, den Strom zeitweise abzuschalten. Einzelne Landstriche werden dann stundenweise vom Netz genommen. Das marode Energiesystem brach im Juli 2012 zusammen. 600 Millionen Menschen waren mehr als zehn Stunden ohne Strom. In kaum einem anderen Land ist das Missverhältnis zwischen Erzeugung und Nachfrage von Strom so groß wie in Indien. <sup>131</sup>

Durch das enorme wirtschaftliche Wachstum steigt proportional auch der Energiebedarf, was besonders in den Ballungs- und Industriezentren extreme Weiterungen hat. Da sich die Stromversorgung auf einem niedrigen technischen Niveau befindet, gehen rund 50 % der Energie auf dem Weg vom Erzeuger zum Nutzer verloren. Verstärkt wird dieses Phänomen ganz besonders dadurch, dass ein hoher Verlust durch Stromdiebstahl entsteht. Obwohl das unberechtigte Anzapfen von Leitungen seit 2003 unter Strafe steht, ist es für die Verwaltungen schwer, diese Gesetze durchzusetzen.

---

<sup>129</sup> Vgl. Wiskot, G., 2009, S. 205 ff.

<sup>130</sup> Vgl. Straubhaar T., Bräuninger M., 2013, [http://www.hwwi.org/uploads/tx\\_wilpubdb/HWWI\\_Policy\\_Paper\\_77.pdf](http://www.hwwi.org/uploads/tx_wilpubdb/HWWI_Policy_Paper_77.pdf) gelesen 28.07.2013

<sup>131</sup> Vgl. Löwik, L. Just, T., 2008, [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000221093.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000221093.pdf), gelesen 03.08.2013

Für Unternehmen, die aus Indien beschaffen, kann dies zu Lieferausfällen führen, die kaum vorhersehbar und schwer kalkulierbar sind.<sup>132</sup> Hier ist auch bei ausländischen Investoren Eigeninitiative gefordert, um die Mängel auszugleichen. Das deutsche Software-Unternehmen SAP hatte zu Beginn seines Engagements in Indien in den 1990er Jahren große Probleme mit der Energie-Versorgung in seinem Standort Bangalore. Eine Lösung boten eigene Generatoren für die Stromversorgung.<sup>133</sup>

Für indische Zulieferer ist es angesichts der maroden Energie-Versorgung schwer, konkrete Terminzusagen zu machen.

#### **4.3.9. Gesellschaft**

Wenn auch das seit Jahrtausenden in Indien herrschende Kastensystem seit der Unabhängigkeit offiziell abgeschafft wurde, so ist in der indischen Gesellschaft diese Denkweise immer noch vorhanden und bestimmt nach wie vor das soziale Leben und die Familie. Eine Kaste ist eine Gemeinschaft gleicher Abstammung, die untereinander heiraten und (früher) dem gleichen Beruf nachgingen. Letzteres änderte sich aber mit dem Zeitalter der Industrialisierung.<sup>134</sup> Die Religion hat eine tragende Rolle in der indischen Gesellschaft. Die größte Gruppe bilden mit 80 % die Hinduisten, die sich aus vielen verschiedenen religiösen Richtungen zusammensetzt. Weitere Glaubensrichtungen sind mit 13 % die Moslems, Christen (2,3 %) und Sikhs (1,9 %). Bei der Vielfaltigkeit der in Indien vertretenen Religionen sind Spannungen unausweichlich. Nicht nur die Religion, sondern auch die Astrologie und geistige Kräfte sind im Alltag und sogar in der Politik und im Geschäftsleben präsent.<sup>135</sup>

Ohne die Kenntnis dieser Umstände und das Nutzen der sog. „Interkulturellen Kompetenz“ (Anm. d. Verf.: siehe Punkt 4.4) ist es in Indien kaum möglich, geschäftliche Erfolge zu verzeichnen. Prof. Hofstede, einer der bedeutendsten Forscher auf dem Gebiet der kulturellen Differenzen, bewertete global 93

---

<sup>132</sup> Vgl. Martin La Monica M., Suresh N., 2012 <http://www.heise.de/tr/artikel/Die-indische-Lektion-1663593.html>, gelesen 08.08.2013

<sup>133</sup> Vgl. Wiskot, G., 2009, S. 185 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Wiskot, G., 2009, S. 104 ff.

<sup>135</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 57 ff.

Nationen in fünf Dimensionen. Um nur zwei heraus zu greifen: Die **Power Distance** (PDI) beschreibt, wie stark schwächere Gesellschafts-Mitglieder Machtunterschiede empfinden. Hofstede hat erkannt, dass Inder trotz gesellschaftlicher Ungleichheiten zufrieden sind. Das Auftreten gegenüber Vorgesetzten ist sehr formal und man erwartet klare Anweisungen und eine ständige Kontrolle. In Hinblick auf die **Individualität** (IDV) beschreibt Prof. Hofstede den Inder eher als ein Mitglied eines Kollektivs als ein Individuum. Größere Entscheidungen werden nicht allein getroffen, sondern mit der Familie, Freunden und anderen Personen des sozialen Netzwerkes besprochen. Dem Arbeitgeber gegenüber verhält man sich stets loyal; im Gegenzug erwartet der Angestellte von ihm eine fast familiäre Beschützerfunktion.<sup>136</sup>

#### 4.3.10. Demografie

Ein entscheidender Grund für ein weiteres positives Wirtschaftswachstum Indiens ist die demografische Entwicklung. Indien hat mit seinen 1,2 Milliarden Einwohnern die zweitgrößte Bevölkerung der Welt. Laut **CIA World Factbook** (von der Central Intelligence Agency herausgegebene Statistik) sind 64,3 % der Einwohner Indiens im arbeitsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren. Nach den Berechnungen der Vereinten Nationen (UNO) wird Indien bis zum Jahr 2050 auf rund 1,6 Mrd. Menschen anwachsen und damit China mit seinen geschätzten 1,4 Mrd. Einwohnern hinter sich lassen (siehe Anhang). Das bietet auch ein hohes Verbraucher-Potential im Binnenmarkt. Mit einem Durchschnittsalter von 26,5 Jahren verfügt der indische Staat über eine der jüngsten Bevölkerungsstrukturen der Erde mit einer großen Kaufkraft.<sup>137</sup>

Die große Mehrheit der Universitäten ist auf einem relativ niedrigen Niveau und die Lehrmethoden gelten als völlig veraltet. Ein hoher Theorieanteil überwiegt und vernachlässigt den Praxisanteil im Studium. Daher gelten ca. 20 % der Abgänger für das internationale Geschäft als nicht genügend qualifiziert.<sup>138</sup>

In einem nach westlichen Maßstäben geregelten Arbeitsverhältnis stehen nur etwa 8 % der Beschäftigten. Alle übrigen Arbeitnehmer, ins besondere jene, die dem „informellen Sektor“ zugerechnet werden, sind weder krankenversichert,

---

<sup>136</sup> Vgl. „o.V.“ (ohne Datumsangabe) <http://geert-hofstede.com/india.html> gelesen 03.08.2013, gelesen 08.08.2013

<sup>137</sup> Vgl. Wilhelmi, D. 2011, S. 110 ff.

<sup>138</sup> Vgl. Deutsche Bank Research, 2005, [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000221093.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000221093.pdf), gelesen 28.07.2013

noch gegen Arbeitsunfälle abgesichert. Zum informellen Sektor werden der Verkauf von Produkten auf lokalen Märkten und einfache Dienstleistungen gerechnet, die statistisch schwer zu erfassen sind. Die erhoffte große flächendeckende Beschäftigung ist in Indien bisher ausgeblieben und das Einkommensgefälle zwischen der anwachsenden Mittelschicht und der armen Landbevölkerung ist noch gravierender geworden. Da die Geburtenrate in Indien nur langsam sinkt, werden die Wachstumsprognosen auf die sog. „**Demografische Dividende**“ zurückgeführt, d.h. Länder, in denen ein großer Anteil der Bevölkerung in einem arbeitsfähigen Alter ist, profitieren aufgrund stärkerer Kapitalbildung und geringerer Aufwendungen für wirtschaftlich abhängige Altersgruppen (sozial Schwache, Rentner) von einem schnellen Anstieg des nationalen Einkommens.<sup>139</sup>

Der Anteil der arbeitsfähigen Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren wird bis zum Jahr 2025 auf positive 68 % steigen. Für Unternehmen, die mit eigenen Produktionsstätten bereits in Indien ansässig sind, bietet sich hierdurch ein enormes Kaufkraft-Potential. Die wirtschaftlichen Erfolge der letzten zwei Jahrzehnte haben dazu beigetragen, dass die indische Milliardenbevölkerung mit Selbstvertrauen in die Zukunft blickt und den Glauben an den Aufstieg Indiens manifestiert. Unter der arbeitenden Bevölkerung herrscht Aufbruchstimmung. Eine große Leistungsbereitschaft und ein enormer Bildungswille kennzeichnen die überwiegend junge arbeitende Bevölkerung, was sich positiv auf das derzeitige und künftige Leistungspotential indischer Lieferanten auswirkt.<sup>140</sup>

#### **4.3.11. Korruption**

Ein fragwürdiges Image hat Indien in Bezug auf die Korruption im Land. Die Antikorruptions-Organisation **Transparency International** veröffentlicht einmal im Jahr einen Korruptions-Wahrnehmungsindex (CPI). Auf der Liste, in der 174 Staaten bezüglich ihrer im Land herrschenden Bestechlichkeit bewertet werden, befindet sich Indien auf Platz 94 (im Vergleich: Deutschland Platz 13 Dezember 2012). Besonders unter Politikern wird die Bestechlichkeit heute oft

---

<sup>139</sup> Vgl. Müller, O., 2006, S. 22 ff

<sup>140</sup> Vgl. Müller O., S. 108 ff.



von der Öffentlichkeit nicht mehr toleriert, da es hier die ohnehin Wohlhabenden betrifft. Bessert jedoch ein Zollbeamter sein kleines Gehalt auf diesem Wege auf, so stößt das auf mehr Verständnis bei der Bevölkerung.<sup>141</sup>

Das Erscheinungsbild Korruption tritt vor allem in der öffentlichen Verwaltung zutage. Der Grund ist in der schlechten Bezahlung der Beamten zu suchen, so dass man auf diesen Nebenverdienst schon beinahe angewiesen ist.

Jedoch ist Korruption auch in Indien strafbar. Für ausländische Unternehmer, die behördliche Genehmigungen erteilt haben wollen oder wenn es z.B. um die Bezahlung von Zöllen geht, ist es daher empfehlenswert, diese Aufgaben von einem Inder durchführen zu lassen.<sup>142</sup> Die Zoll-Verhandlungen sind zudem meist recht kompliziert, da den Beamten ein großer Ermessensspielraum für die Festlegung des Zolls zur Verfügung steht. Als Folge von öffentlichen Protesten im Sommer 2011 hat die indische Regierung im Dezember des Jahres ein sog. **Anti-Korruptionsgesetz** auf den Weg gebracht, das die Bestechlichkeit im Lande mindern soll. Auswirkungen sind jedoch noch nicht messbar, was die aktuelle Platzierung auf der Liste des CPI-Index unterstreicht (Süddeutsche Zeitung, 21.12.2011). Die **Central Vigilance Commission** betreibt seit 1964 eine Aufklärungs-Kampagne gegen die Korruption, um damit zu demonstrieren, wie die Korruption nicht nur der Wirtschaft, sondern auch der Gesellschaft Indiens schadet.<sup>143</sup>

#### **4.4. Interkulturelle Kompetenz als Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit**

Die Fähigkeit von Menschen (oder Geschäftspartnern) unterschiedlicher Kulturen, die miteinander einen effektiven und für beide Seiten zufriedenstellenden Umgang pflegen, bezeichnet man als „Interkulturelle Kompetenz“. Dabei spielen die interkulturelle Feinfühligkeit und Emotionalität eine entscheidende Rolle. Im Dialog mit Partnern aus anderen Kulturkreisen ist es wichtig, das eigene gelernte Wissen zu hinterfragen und offen zu sein für das, was die andere Kultur von unserer unterscheidet. Oft kommt es im Kontakt mit Geschäftspartnern aus anderen Kulturen zu Missverständnissen, die

---

<sup>141</sup> Vgl. Zotz, V., 2006, S. 93

<sup>142</sup> Vgl. Wiskot, G., 2009, S. 180 ff.

<sup>143</sup> Vgl. Rodewald, A., S. 104 ff.

eigentlich auf Unkenntnis, bzw. mangelnder Erfahrung und Vorbereitung zurückzuführen sind. Genauso wie man eine Fremdsprache als Basis für eine positive Geschäftsentwicklung im Ausland erlernt, ist es ebenso wichtig, die Inhalte der Kultur des Partners zu erlernen. Dafür ist es notwendig, die Unterschiede in Sitten und Verhalten zu realisieren und sie im Zusammenhang mit der Geschichte des Landes zu sehen. Wie Sitten und Gebräuche im fremden Land kann auch der Stil des Denkens stark von dem eines Europäers abweichen. Um auf kultureller Ebene zufriedenstellend zu agieren, ist die interkulturelle Kompetenz einem ständigen Lernprozess unterworfen und bietet die Möglichkeit, eigene gelernte Realitäten aus anderen Blickwinkeln zu betrachten.<sup>144</sup>

Wegen seines kulturellen Reichtums und seiner geografischen Ausdehnung wird Indien als Subkontinent bezeichnet. Neben den Amtssprachen Englisch und Hindi verständigt man sich in Indien in mehr als 22 Regionalsprachen. Auch in Bezug auf Religion, Verhaltensweisen, Sitten und Mentalität kann Indien nicht als ein homogenes Land gesehen werden. Jedoch haben die Inder, aus welchem Bundesstaat sie auch kommen, ein nationales Selbstverständnis und bezeichnen sich mit Stolz als Inder. Dieses Bewusstsein war definitiv ausschlaggebend, dass Indien heute ein stabiles, friedliches und demokratisches Land ist. Seine eigene Stärke bezieht der indische Mitarbeiter in der Regel aus seinem Glauben. Wenn ein Geschäft erfolgreich abgeschlossen wurde, wird später in Gebeten für die Kraft, die der Mitarbeiter dafür aufbringen konnte, gedankt. Obwohl in Indien die westliche Management-Strategie respektiert und gelebt wird, sind die indische Kultur und der Glaube aus dem Geschäftsleben nicht wegzudenken.

Vielfältigkeit trifft in Indien auf nahezu jeden Aspekt der Kultur zu, ob in sozialer, sprachlicher oder religiöser Hinsicht. Viele Missverständnisse, ob im geschäftlichen wie auch privatem Kontakt mit Indern sind auf eine mangelnde Berücksichtigung oder Fehlinterpretation von Verhaltensformen zurückzuführen. Bereits beim ersten Gespräch mit Indern ist es auffällig, dass Familienstand, die

---

<sup>144</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 20 ff.

Anzahl der Kinder und oft sogar das Einkommen des Geschäftspartners abgefragt werden.<sup>145</sup>

Wie auch in anderen asiatischen Ländern hat die Familie einen besonders hohen Stellenwert innerhalb des sozialen Netzwerkes. Große Entscheidungen werden von der Familie getroffen, wobei das Seniorenprinzip gilt, d.h. größtes Ansehen genießen die Älteren. Berufliche Entscheidungen und die Wahl des Partners obliegen der Familie. In mittelständischen Unternehmen zählen oft sogar die Mitarbeiter zum erweiterten Familienkreis. Firmeninhaber und Führungskräfte sehen sich auch der Familie gegenüber in der Verantwortung. Dafür wird aber auch eine große Loyalität und Treue der Firma gegenüber erwartet. Damit weicht die indische Geschäftsmentalität stark von der europäischen oder deutschen Denkweise ab. Auch der indische Umgang mit der Termin – und Zeitplanung unterscheidet sich sehr von westlichen Vorstellungen. Inder sprechen bewusst von der **IST**, der **Indian Stretching Time**. Das heißt, die Zeit ist fließend. Erscheint der deutsche Geschäftsreisende pünktlich zum Geschäftstermin, so stellt er oft fest, dass sein Gesprächspartner noch nicht anwesend ist. Geduld ist bei Verhandlungen unerlässlich.<sup>146</sup>

Diese für Deutsche oft unverständliche Geschäftspraktik sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass Inder auf eine vertrauensvolle und langfristige Geschäftsbeziehung Wert legen. Indische Unternehmen sehen sich als **Global Player** und schätzen intensive Beziehungen mehr als selbst gesetzte Finanzziele. Der komplizierte und zeitintensive Aufbau eines Geschäftsverhältnisses ist oft für deutsche Partner gewöhnungsbedürftig.

Vor einem Unternehmens-Abschluss steht oft eine Reihe individueller Vorgehensweisen wie z.B. eine private Einladung oder eine Betriebsbesichtigung. Schon das Überreichen der Visitenkarte sollte mit Bedacht ausgeführt werden. Dabei ist es von Wichtigkeit, diese mit der rechten Hand zu übergeben, da die linke Hand in der indischen Mythologie als „unrein“ gilt und ausschließlich körperlichen, „unreinen“ Tätigkeiten vorbehalten ist.

Des Weiteren wird erwartet, dass die vom Geschäftspartner übergebene Karte intensiv studiert wird, da diese gern beachtete Hinweise auf Status und

---

<sup>145</sup> Vgl. Wiskot, G., 2009, S. 44 ff.

<sup>146</sup> Vgl. Zotz, V., S. 158 ff

Kompetenz des Karten-Inhabers gibt. Inder legen großen Wert auf ihre Titel, die unbedingt auch in der Anrede erwähnt werden sollten. Wird dies unterlassen, so entspricht dies einem nicht wieder gut zu machendem Fauxpas. Wer den indischen Geschäftspartner als gleichwertig und ehrenvoll betrachtet und behandelt, ist grundsätzlich deutlich im Vorteil. Im Gegenzug wird eine ähnliche Vorgehensweise von deutschen Partnern erwartet.

Eine lange Verhandlungstaktik ist Ehrensache und Bestandteil der indischen Kultur. Ein Kopfschütteln bedeutet in Indien nicht unbedingt ein Nein. Inder entgegnen einer Frage oft nicht mit einem klaren „Nein“ oder „Ja“. Stattdessen wird gern der Ausdruck „No Problem“ gewählt, den man aber nicht so werten sollte, dass alles Okay ist.<sup>147</sup>

Mit der Aussage „Let me think about it“ entgeht der indische Geschäftspartner geschickt einem klaren „Nein“. Geht man in Deutschland im Geschäftsalltag von eindeutigen Entscheidungen aus, so muss konsequentes Denken in Indien nicht unbedingt zu einem Ergebnis kommen, was einem Europäer als widersprüchlich erscheint. Das Wissen und der Umgang mit derartigen entscheidenden kulturellen Feinheiten sind meist entscheidend für den Erfolg einer Unternehmung in Indien. Das Erlangen interkultureller Kompetenz ist ein sich ständig verändernder, dynamischer Prozess und setzt das „Interkulturelle Lernen“ voraus, d.h. das Erlernen der neuen Kultur sowie auch die Reflexion von eventuell bestehenden Vorurteilen.<sup>148</sup>

Im Dialog mit Partnern aus anderen Kulturkreisen ist es wichtig, die Bedeutung kultureller Prägungen und ihrer Weiterungen auf geschäftliche wie auch persönliche Beziehungen zu akzeptieren und hierfür Sensibilität zu entwickeln. Kommunikations- und Höflichkeitsformen, Arbeitsstil und Hierarchieverständnis erfordern für den Geschäftspartner aus Deutschland eine ständige Auseinandersetzung mit diesen Lebensbereichen mit dem Ziel, wiederum auch von den Indern als vertrauensvoller Partner akzeptiert zu werden.

Die Vielfalt Indiens ist das extreme Gegenteil dessen, was normalerweise in Asien tätige Geschäftsleute erwartet. Oft wird von einem Kulturschock

---

<sup>147</sup> Vgl. Wiskot, G., 2009, S. 45 ff.

<sup>148</sup> Vgl. Rodewald, A., 2007, S. 61 ff.

gesprächen. Gerade in Bezug auf Indien ist daher der Erwerb interkultureller Kompetenz von entscheidender Bedeutung.<sup>149</sup>

#### **4.5. Verantwortungsvolle Beschaffung**

##### **Corporate Governance – Compliance**

Kaum ein global einkaufendes Unternehmen kann sich heute der Verantwortung entziehen, ethische Überlegungen über die Herkunft der Waren oder Dienstleistungen anzustellen und ein Bewusstsein für eine Mitverantwortung für die Gesellschaft zu entwickeln. Unternehmen, die sich nicht für die Arbeitnehmer und deren soziales Umfeld engagieren, finden heutzutage beim Verbraucher wenig Akzeptanz.

Betrachtet man Indien als Beschaffungsmarkt, so gibt es zu bedenken, dass deren Bevölkerung weit unter dem Niveau der westlichen Welt lebt. Ein verantwortungsvolles Unternehmen wird auf jeden Fall Chancen nutzen, nicht nur von preiswerten Produkten und billigen Arbeitskräften zu profitieren, sondern auch nachhaltig produzieren lassen und in einem akzeptablen, sozialen Umfeld einzukaufen.<sup>150</sup> Inwieweit sich ein Unternehmen den ethischen Grundsätzen bei der Auswahl und Umsetzung einer Lieferquelle in Indien unterwirft, kann nur im Einzelfall und von der Standort-Auswahl abhängig gemacht werden. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Produktionsaufträge deutscher (und internationaler) Firmen in jedem Fall das Einkommen vieler Familien sichern sollten.

Gewissenhafte Unternehmen geben ihre Prinzipien für eine verantwortungsvolle Beschaffung an die Verbraucher weiter, um auch hier das Bewusstsein für nachhaltige Produkte zu schärfen. Die Konsumenten beeinflussen jeden Tag mit ihren Kaufentscheidungen nicht nur ihr eigenes Verhalten, sondern auch das Leben vieler Menschen in anderen Teilen der Welt. So wird den Käufern ein hohes Potential an Gestaltungsmacht zugesprochen. Viele große Unternehmen, die u.a. in Indien einkaufen, haben sich den Werten einer

---

<sup>149</sup> Vgl. "o.V.", 2006, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17145\\_17146\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf), gelesen 21.07.2013

<sup>150</sup> Vgl. Zotz, V, 2006, S. 93 ff.

verantwortlichen und nachhaltigen Beschaffung verschrieben. Auf den firmeneigenen Homepages sind die diesbezüglichen Grundsätze veröffentlicht. Die einem hohem Niveau entsprechenden Leitlinien bestimmen das unternehmerische Handeln und die danach agierenden Firmen sind gehalten, diese Standards bei ausländischen Geschäftspartnern zu überprüfen und gegebenenfalls entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Bereits in der Ausschreibungsphase und beim Entstehen neuer Geschäftsbeziehungen wird nach diesen Leitsätzen gehandelt. Dabei werden auch Faktoren wie nationale und kulturelle Unterschiede berücksichtigt.<sup>151</sup>

Die Grundsätze für eine verantwortungsvolle Beschaffung umfassen die unten stehenden Bereiche und werden von Großunternehmen wie z.B. Henkel, MAN, und Volkswagen wie folgt formuliert:

**Menschenrechte:** Geschäftspartner sind gehalten, die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen“ anzuerkennen.

**Keine Kinderarbeit und Zwangsarbeit:** Die Partner dürfen keine Kinderarbeit oder Zwangsarbeit gemäß den der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) dulden. In Indien ist Kinderarbeit generell verboten. Das Arbeitseintrittsalter beginnt mit 14 Jahren. Trotzdem schätzt die NGO (zivilgesellschaftlicher Interessenverband), dass in Indien ca. 80 Millionen Kinder arbeiten müssen und nicht zur Schule gehen. Deutsche Unternehmer sind bemüht, sich gegen Kinderarbeit abzusichern, indem Sie den Lieferanten Bescheinigungen und Siegel abverlangen, die dokumentieren sollen, dass die eingekauften Produkte nicht mit Kinderarbeit produziert wurden.<sup>152</sup>

**Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz:** Lieferanten und Geschäftspartner müssen nach geltenden Gesetzen die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sicherstellen.

Im Bereich des Umweltschutzes soll eine Umweltbelastung zu verringern oder sogar zu vermeiden sein. Von den Geschäftspartnern wird verlangt, dass geltende Umweltgesetze beachtet und umgesetzt werden. Des Weiteren beinhalten die Richtlinien hohe ethische Standards: ein großes Potential an

---

<sup>151</sup> Vgl. o.V., 2006, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf>, gelesen 14.07.2013

<sup>152</sup> Vgl. Wiskot, G., 2009, S. 217

Geschäftsethik wird erwartet sowie die Wahrung der geltenden Gesetze muss sichergestellt sein. Korruption, Betrug und Bestechung sind auszuschließen.

Am Beispiel des für Indien relevanten Beschaffungssektors der Textilindustrie werden die Grundsätze im RESPIRO Leitfaden zur sozial-verantwortlichen Beschaffung von Textilien und Bekleidung wie folgt ergänzt:

► Die Kleidungsstücke (und Stoffe) müssen an den Produktionsorten des Lieferanten unter menschenwürdigen Arbeitsbedingungen produziert werden. Zusätzlich ist gefordert, dass Löhne den Lebensunterhalt abdecken.<sup>153</sup>

Mit dem vom Bundesjustizministerium im Jahr 2002 verabschiedeten **Deutschen Corporate Governance Kodex** sollen die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und -überwachung für nationale wie internationale Investoren transparent gemacht werden. Dieses Regelwerk für börsennotierte Gesellschaften soll eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung sowie die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Unternehmens-Entscheidungen fördern. Im allgemeinen wird Corporate Governance als eine Einheit aller Grundsätze, Werte, Vorschriften und Regeln verstanden, die für Unternehmen gelten und ihr Handeln bestimmen sollen und in gegenseitigen Geschäftsbeziehungen Vertrauen aufbauen soll.<sup>154</sup>

Die Einhaltung dieser Standards ist für die Unternehmen freiwillig und obligatorisch. Ziel dieses Regelwerkes ist es, der Firmenleitung, den Geschäftspartnern in der Beschaffung und den Kunden sowie auch der Öffentlichkeit gegenüber eine verantwortliche und transparente Unternehmensführung zu gewährleisten. Die Leitlinien der Corporate Governance werden mittlerweile auch auf öffentliche und halb-private Einrichtungen wie Genossenschaften (Cooperative Governance), Vereine und gemeinnützige Einrichtungen (Non-Profit-Governance) ausgeweitet.<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup> Der RESPIRO Leitfaden zur sozial-verantwortlichen Beschaffung von Textilien und Bekleidung, Silke Moschitz, EUROCITIES, ICLEI Europasekretariat GmbH, Freiburg, 2007. Das RESPIRO Projekt (Responsibility in Procurement) wird durch die Europäische Kommission, co-finanziert.

<sup>154</sup> Vgl., „o.V.“, (ohne Datumsangabe); <http://www.corporate-governance-code.de/>, gelesen 07.08.2013

<sup>155</sup> Vgl., „o.V.“, (ohne Datumsangabe); <http://www.corporate-governance-code.de/>, gelesen 07.08.2013

Ähnliche Grundsätze für einen verlässlichen Umgang mit Handelsbeziehungen aus anderen Kulturen und Wirtschaftsräumen bietet der **Global Compact**. Der Global Compact ist eine strategische Initiative der Vereinten Nationen. Beigetretene Unternehmen sind aufgefordert, sich an 10 Regeln aus den Bereichen der Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptions-Prävention zu halten. Ziel dieser Richtsätze soll es sein, das von der rasanten Weiterentwicklung und Öffnung neuer Märkte und Handels-Beziehungen kommerzieller und finanzieller Art alle beteiligten Gesellschaften und Partnern profitieren.

Mehr als 8.700 Teilnehmer aus über 140 Ländern agieren bereits nach diesen Prinzipien. Der Global Compact der Vereinten Nationen bietet den Teilnehmern ein breites Feld an unternehmerischen Instrumenten, die dem Fortschritt nachhaltiger geschäftlicher Unternehmungen und Märkte dienen sollen.<sup>156</sup>

Die Einhaltung und Überprüfung der Richtsätze stellt die mit Indien Handel treibenden Unternehmen oft vor große Probleme. Der umsatzstärkste Textil-Lieferant H & M beispielsweise ist sehr wohl bemüht, den hauseigenen „Code of Conduct“ einzuhalten und setzt zur Überprüfung 70 H & M -Auditoren in unangemeldeten Kontrollen ein. Bei Verstößen wird die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten aufgekündigt.<sup>157</sup>

Eine im Jahr 2010 veröffentlichte OXFAM-Studie (Oxfam Deutschland e.V., eine unabhängige Nothilfe- und Entwicklungsorganisation) zur Metro-Gruppe Düsseldorf, der Dachgesellschaft mehrerer Großhandels- und Einzelhandelsunternehmen, deckte auf, dass beim Einkauf von Obst- und Gemüse in Indien massiv die Arbeitsrechte der Mitarbeiter verletzt werden. Zwischen den hoch gesteckten Vorsätzen und der Realität besteht ein gravierender Unterschied. Obwohl sich die METRO Group verpflichtet hat, internationale Arbeitsrechte umzusetzen, weicht die Praxis stark davon ab und der Lohn der Arbeiter reicht nicht zum Lebensunterhalt der Familien.<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. „o.V.“ (ohne Datumsangabe), <http://www.unglobalcompact.org/languages/german/>, gelesen 06.07.2013

<sup>157</sup> Vgl. „o.V.“ <http://about.hm.com/AboutSection/en/About/Sustainability/Commitments/Responsible-Partners/Monitoring.html>, gelesen 30.07.2013

<sup>158</sup> Vgl. „o.V.“, 2010, [www.oxfam.de/presse/100504-oxfam-studie-zur-metro-group](http://www.oxfam.de/presse/100504-oxfam-studie-zur-metro-group), gelesen 04.08.2013



Die **CSR** soll die Unternehmen freiwillig und eigenverantwortlich zur Nachhaltigkeit Ihres Handelns (keine sog. bad practice) verantworten. Durch die Globalisierung des Marktes hat der Staat ein Regulierungsdefizit.

Die **Indisch-deutsche Initiative zur Förderung einer sozial verantwortungsvollen Unternehmensführung** (CSR – Corporate Social Responsibility) vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung in Kooperation mit dem **Indian Institute of Corporate Affairs** (IICA) bemüht sich um eine sozial verantwortliche Unternehmensführung. Die Initiative hat sich zum Ziel gesetzt, wirtschaftliche, soziale und ökologische Werte in Unternehmen zu verankern, um so gesellschaftsschädigende Tätigkeiten zu vermeiden.

Sogar kleinere indische Betriebe haben sich mittlerweile den Idealen der CSR verpflichtet, auch um mit einer hohen Qualität der hergestellten Waren Wettbewerbsvorteile zu sichern.<sup>159</sup> Die Einhaltung dieser Grundsätze und Richtlinien soll auch den Staat Indien in die Pflicht nehmen, menschliche Mindeststandards zu respektieren und umzusetzen.

Seit den 1990er Jahren wird das sog. **Compliance** im Wirtschaftsleben als Instrument im Risikomanagement von Unternehmen eingesetzt. Insbesondere börsennotierte Unternehmen und große Industrie-Unternehmen richten inzwischen Compliance-Abteilungen ein, um die Rechte und Verbote in den Bereichen Kartellrecht, Korruptionsprävention und die Einhaltung umweltrechtlicher Ansprüche einzuhalten. Auch die Wahrung ethischer Verhaltenskodizes fällt in den Bereich des Compliance-Managements. Bei Regelverstößen und Nicht-Einhaltungen von Gesetzen bei geschäftlichen Unternehmungen nationaler oder internationaler Art drohen den Unternehmen Strafzahlungen nach den geltenden Gesetzen.<sup>160</sup>

Entstanden ist das Compliance aus der amerikanischen Finanzbranche, wo es die rechtlichen Belange bei Geschäften mit hohem Risiko absichern sollte. Die Führung von Compliance-Abteilungen in Unternehmen mindert die Haftungs-

---

<sup>159</sup> Vgl. „o.V“, 2008, [www.giz.de/themen/de/23977.html](http://www.giz.de/themen/de/23977.html), gelesen 04.08.2013

<sup>160</sup> Vgl. „o.V“ (ohne Datumsangabe), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/compliance.html>, gelesen 15.07.2013

risiken, eine schnellere und effektivere Reaktion bei Fehlern. Nicht zuletzt profitieren die Mitarbeiter durch ein höheres Ansehen des Unternehmens und damit verbundene Wettbewerbsvorteile.<sup>161</sup>

#### **4.6. Verantwortliches Konsumverhalten oder „billig um jeden Preis“?**

Eine immer größer werdende Zahl von Verbrauchern interessiert sich heute für die Herkunft und Herstellung des zu kaufenden Produktes. Wachsende Umweltschäden und der Klimawandel mit seinen Konsequenzen für die Zukunft haben zu einem Umdenken bei Verbrauchern und zu einem moralisch verantwortlichen Verbrauch geführt. Immer mehr Menschen wollen genau wissen, wo und vor allem wie die Ware produziert wurde. Viele halten aber leider in Alltag an alten Konsumgewohnheiten fest. Mehr Aufklärung, klarere Regeln und gemeinsame Dialoge zwischen Unternehmen und Verbraucher sind hier erforderlich.<sup>162</sup>

An die Stelle der Schnäppchenmentalität und des demonstrativen Luxus tritt zunehmend eine neue Haltung der Verantwortung, die sich auf die schädlichen Folgen des Konsums richtet. Mit dem sog. LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) haben Marktforscher eine Zielgruppe erschlossen, die empfänglich ist für nachhaltige Produkte und Leistungen. Lange Zeit hatte ökologischer, bzw. nachhaltiger Konsum eher einen alternativen, schlichten Beigeschmack. Wenn heute Prominente wie z.B. George Clooney für mehr Nachhaltigkeit bei der Kaufentscheidung werben, sind sie Trendsetter für bewussten Konsum.<sup>163</sup>

Im Jahr 2007 verzeichnete der Umsatz mit ökologischen Produkten ein Wachstum von 20 % gegenüber 2006, und der Absatz fair gehandelter

---

<sup>161</sup> Vgl. „o.V.“ (ohne Datumsangabe), <http://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/themen/unternehmensrecht/compliance/> 2013, gelesen 04.08.201

<sup>162</sup> Vgl. „o.V.“, 2009, <http://www.bpb.de/apuz/31813/die-neue-verantwortung-der-konsumenten?p=all>, gelesen 27.07.2013

<sup>163</sup> Vgl. „o.V.“, 2010, <http://www.lohas.com/> gelesen 27.07.2013

Produkte nahm trotz der Wirtschaftskrise 2008 in Deutschland um elf Prozent gegenüber dem Vorjahr zu.

Konzerne, die unter miserablen Bedingungen in Billiglohnländern produzieren, sehen sich einem enormen öffentlichen Druck ausgesetzt. Das Beispiel **Tchibo** offenbart, welche Macht die Verbraucher haben. Nachdem durch die **Clean Cloth Campaign** (Kampagne für saubere Kleidung) die sozialen Missstände in den Zulieferbetrieben in Bangladesh bekannt wurden, ist der Konzern bemüht, soziale Standards bei seinen Lieferanten einzuhalten.<sup>164</sup>

Das Beispiel der Textilindustrie kann das Ungleichgewicht zwischen Konsum und Herstellung sehr gut beschreiben: Jeder Deutsche kauft durchschnittlich 40 – 70 Kleidungsstücke pro Jahr, das sind 11-15 kg. Mit den USA und der Schweiz ist unser Land damit an der Weltspitze. Ca. die Hälfte der Bekleidung wird aus Baumwolle hergestellt, deren Anbauggebiet zu einem großen Teil in Indien liegt. Von einer Jeans, die 50 € kostet, fließen nur ca. 7 Euro in die Jeans-Fabrik. Laut Angaben der **Clean Cloth Campaign** (eine Vereinigung für saubere Kleidung von 20 Träger-Organisationen) betragen die Lohnkosten gerade 1 %. Material- und Transport-Kosten machen 24 % aus. 25 % fließen in das Marketing und die Entwicklung. Genau die Hälfte des Betrages entfallen auf den Handel und den Gewinn. Bei dieser Kostenverteilung ist offensichtlich, dass die Arbeiter die Verlierer sind, die für die Herstellung der Rohware und der Weiterverarbeitung so wenig Lohn erhalten, dass davon nicht einmal eine Familie ernährt werden kann. Oft arbeiten die Näherinnen bis zu 16 Stunden am Tag und sind zudem meist noch ungeschützt giftigen Stoffen wie z.B. Pestiziden ausgesetzt, die für die Produktion erforderlich sind. Die Arbeitsbedingungen in den Fabriken sind meist katastrophal.

Die Textilstadt Tirupur in Südindien produziert mehr als die Hälfte der von Indien nach Europa exportierten Bekleidung. Für eine möglichst billige Produktion werden die Textilien in vielen Kleinbetrieben hergestellt. In diesen Subunternehmen lässt sich nur schwer prüfen, ob alle sozialen Kriterien wie eine Mindestlohn-Garantie oder die Vermeidung von Kinderarbeit eingehalten

---

<sup>164</sup> Vgl. „o.V.“, 2009, <http://www.bpb.de/apuz/31813/die-neue-verantwortung-der-konsumenten?p=all>  
gelesen 27.07.2013

wird. Skrupellose Auftraggeber zahlen aber meist so wenig, dass Kinder mitverdienen müssen, damit genug Geld zum Essen vorhanden ist. Obwohl Kinderarbeit in Indien verboten ist und Kontrollen vorgenommen werden, ist es schwierig, bis in jeden kleinen Zulieferbetrieb vorzudringen.<sup>165</sup>

Wenn ein T-Shirt in Deutschland für nur 3 Euro verkauft wird, kann es kaum fair und umweltfreundlich produziert worden sein. Wie aber kann der Verbraucher vermeiden, Textilien zu kaufen, die unter menschen-unwürdigen Bedingungen hergestellt wurden?

Viele Bekleidungs-Unternehmen verwenden Öko-Labels für Ihre Produkte. Die Stiftung Warentest hat nach einem CSR –Test (CSR = Corporate Social Responsibility) herausgefunden, dass nur wenige dieser Firmen in allen Punkten hinsichtlich der sozialen Standards für das Personal und bzgl. der Umweltfreundlichkeit des Materials ein in allen Punkten zufriedenstellendes Ergebnis erreichten. Hier ist mehr Transparenz gefordert. Trotzdem hat der Verbraucher keine Wahl. Auch wenn ein T-Shirt zu einem wesentlich höheren Preis verkauft wird, kann er nicht sicher sein, dass hier bei der Herstellung höhere Löhne gezahlt werden, bzw. bessere Standards gelten.

Eine gewisse Sicherheit sollten dem Verbraucher trotzdem die verwendeten Öko-Siegel bieten, denn kaum ein Unternehmen kann es sich leisten, in der Öffentlichkeit verurteilt zu werden, weil es gegen die damit verbundenen Auflagen verstößt. Ein Blick auf die Homepage des Herstellers gibt dem Käufer außerdem Aufschluss über das soziale Engagement des Unternehmens.

---

<sup>165</sup> „o.V.“, (ohne Datumsangabe), [http://www.praxis-umweltbildung.de/dwnl/kleidung/info\\_jeans.pdf](http://www.praxis-umweltbildung.de/dwnl/kleidung/info_jeans.pdf),  
gelesen 31.07.2013

Vertrauensvolle Öko-Siegel bieten zumindest ein gutes Gewissen beim Kauf:



Der Global Organic Textile Standard für ökologische Baumwolle wurde mit dem Ziel entwickelt, die vielen unterschiedlichen Standards der Textilindustrie zu vereinheitlichen.



Der OEKO-TEX® Standard 100 steht für ein Zertifizierungssystem, das die Verwendung von Schadstoffen in Textilien ausschließt, bzw. reglementiert.



Das FAIRTRADE-Siegel kennzeichnet Güter, bei deren Herstellung bestimmte soziale und ökologische Kriterien eingehalten wurden, z.B. die Produktion ohne Zwischenhändler. Die Zahlung eines Mindestpreises soll die Lebenshaltungskosten des Produzenten decken.

## 5. Möglichkeiten der Eingrenzung von Währungsrisiken

Ein Unternehmen hat eine Menge von Möglichkeiten, um die durch Wechselkursvolatilitäten entstehenden Risiken abzusichern. Man nennt dies **hedging** (absichern). Unternehmen, die Forderungen haben oder Verbindlichkeiten in ausländischen Währungen eingehen, müssen diese am Devisenmarkt (Forex = Foreign Exchange Market) kaufen, bzw. verkaufen.

Der **Devisenmarkt** ist der globale Markt, an dem Währungen gehandelt werden.<sup>166</sup> **Devisen** sind ausländische Zahlungsmittel in fremder Währung.<sup>167</sup>

Der Devisenmarkt hat keinen festen Standort. Er besteht aus einem weltweiten Netz von Interbankenbeziehungen, welche über telefonische Netzwerke und elektronische Handelssysteme kooperieren. Der tägliche Umsatz am Devisenmarkt beträgt 3,2 MRD USD. Beim Devisenmarkt wird zwischen **Kassamarkt** (Spotmarkt) und **Terminmarkt** unterschieden. Der Kassamarkt beschreibt den Markt, der eine Erfüllungsfrist von zwei Arbeitstagen hat. Wenn die Erfüllungsfrist mehr als zwei Tage beträgt, so liegt ein Termingeschäft vor. Die Kurse beim Kassageschäft werden **Kassakurse** (Spotkurs) genannt, und beim Termingeschäft spricht man von einem **Terminkurs**. In den folgenden Erklärungen soll davon ausgegangen werden, dass die jeweiligen Verträge der Auslandsgeschäfte in einer Auslandswährung fakturiert werden.

### 5.1. Möglichkeit zur Eingrenzung von Währungsrisiken

#### **Derivate**

Unternehmen haben die Absicht, sobald sie mit Devisen auf Termin handeln, sich einen Wechselkurs für Termingeschäfte fest zu sichern. Hierzu dienen derivative Finanzinstrumente. „Derivat“ bedeutet abgeleitet. Der Preis von Derivaten ist mittelbar, bzw. unmittelbar vom Preis eines zugrunde liegenden Basiswertes abhängig. Basiswert (Underlyings) können dabei z.B. Aktien, Rohstoffe oder Währungen sein. Generell werden drei Grundformen unterschieden, den Swaps, unbedingten und bedingten Termingeschäften.<sup>168</sup> Derivate werden vor allem zur Absicherung (Hedging) und für Spekulationen (Trading) benutzt,

<sup>166</sup> Vgl. Bösch, M., 2009, S. 444

<sup>167</sup> Vgl. „o.V.“, (ohne Datumsangabe), <http://www.boersennews.de/lexikon/begriff/devisen/1259>, gelesen 01.08.2013

<sup>168</sup> Vgl. Becker, H-P., 2012, S. 277

aber auch zur Ausnutzung von Preisunterschieden auf verschiedenen Märkten (Arbitrage). Man unterscheidet bei den Derivaten noch zwischen den an der Börse und den außerbörslich (Over the Counter OTC) gehandelten. Der Vorteil der an der Börse gehandelt Derivate ist die hohe Transparenz, Liquidität und Sicherheit. Transparenz ergibt sich aus der Kontrolle des Handels und aus der Veröffentlichung der Börsenpreise. Liquidität entsteht dadurch, dass es den Börsenteilnehmern im Allgemeinen jederzeit möglich ist, Derivate zu kaufen und zu verkaufen. Um dies zu gewährleisten, sind bestimmte Standardisierungen nötig (z.B. feste Preisspannen und Laufzeiten). Bei Derivaten wird beim Vertragsabschluss bereits eine genaue Menge (Kontraktgröße) bestimmt; außerdem wird ein bestimmter Vertragsgegenstand (Basiswert) zu einem fixem Zeitpunkt in der Zukunft (Termin) zu einem konkret festgelegt Kurs vereinbart.

169

Die nachfolgende Grafik beschreibt die Grundformen der Währungsderivate:

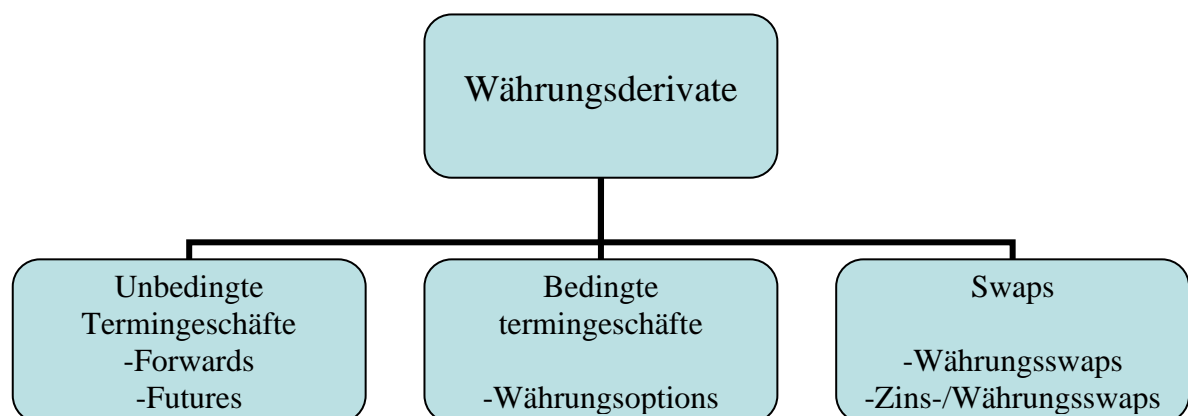


Abb. Nr. 6 Währungsderivate

Eigene Darstellung

## Unbedingte Termingeschäfte

Bei den unbedingten Termingeschäften verpflichten sich beide Vertragspartner dazu, den Tausch der Devisen zu vollziehen. Keine Partei besitzt ein Wahlrecht. Man unterscheidet zwischen den Forwards, die Over the Counter (OTC) und den Futures, welche börsenmäßig gehandelt werden.<sup>170</sup>

<sup>169</sup> Vgl. Becker, H-P., 2012, S. 280

<sup>170</sup> Vgl. Zantow, R., 2011, S.366

## **Forwards (FX-Forwards, Outright-Termingeschäft, Sologeschäft)**

Beim **Forward** handelt es sich um ein nicht börsenmäßiges, nicht standardisiertes, unbedingtes Termingeschäft, das „Over the Counter“ (außerbörslich) gehandelt wird. Es ist auf die Bedürfnisse der Vertragspartner abgestimmt.<sup>171</sup> Gegenüber dem Swaps handelt es sich beim Devisen-Termingeschäft um ein Termingeschäft ohne Devisenkassageschäft. Durch das Devisen-Termingeschäft verpflichten sich zwei Parteien zu einem festgelegten Zeitpunkt in der Zukunft einen bestimmten Währungsbetrag zu kaufen bzw. zu verkaufen. Der Vorteil ist, dass am Anfang des Geschäfts der Wechselkurs (Terminkurs) festgeschrieben wird und so für die abgesicherte Position keine Währungsrisiken bestehen, wodurch sich eine sichere Kalkulationsbasis ergibt. Auf Grund des verpflichtenden Charakters können jedoch auch keine Chancen durch positive Wechselkursentwicklungen genutzt werden.<sup>172</sup> Auch wenn die Geschäftsgrundlage, die als Basis des Termingeschäfts gilt, entfällt, muss der Kontrakt trotzdem erfüllt werden.<sup>173</sup> Beim Forward werden die Vertragspartner als Kontrahenten und Kunden bezeichnet. In der Regel handelt es sich bei den Kontrahenten um Banken. Sie verpflichten sich durch den Abschluss des Devisentermin-Geschäftes, dem Kunden, d.h. dem Unternehmen, welches das Auslandsgeschäft tätigt, die Abrechnung zum vereinbarten Wechselkurs zu liefern, bzw. entgegenzunehmen. Der Kunde wiederum verpflichtet sich dazu, den Gegenwert für den Währungsbetrag der Bank zum vereinbarten Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen.<sup>174</sup>

Der Termin-Wechselkurs ergibt sich dabei aus dem Kassakurs und den Abzügen, bzw. Zuschüssen zum Kassakurs, die durch die unterschiedlichen Zinsen zwischen beiden Währungen entstehen. Entwickelt sich die Zinshöhe im Ausland höher als im Inland, so wird der inländische Kassakurs beaufschlagt. Im umgekehrten Sinne wird der inländische Zins höher als der ausländische, so erhält er einen Abzug. Ein weiterer Vorteil, der sich durch die Nutzung von Devisentermingeschäften ergibt, sind die niedrigen Transaktionskosten, die hohe Liquidität und die Einfachheit der Handhabung.<sup>175</sup> Bei der Terminierung

---

<sup>171</sup> Vgl. Becker, H-P., 2012, S. 298

<sup>172</sup> Vgl. Perridon, L., 2009, S. 318

<sup>173</sup> Vgl. Bloss, M., 2009, S. 66

<sup>174</sup> Vgl. Perridon, L., 2009, S. 318

<sup>175</sup> Vgl. Bloss, M., 2009, S. 66



unterscheidet man zwischen Standardterminen (Quotierung), bei der die Laufzeit 30, 60, 90, 180 oder 360 Tage beträgt, da diese als bevorzugte Zahlungsziele gelten. Es kann aber auch eine beliebige Laufzeit vereinbart werden (broken dates).<sup>176</sup>

### **Futures (FX Futures)**

Die Devisenfutures beschreiben eine vertragliche Verpflichtung zweier Vertragspartner, eine Devisen zu einem bestimmten Zeitpunkt zu einem vorher festgelegten Kurs zu tauschen.<sup>177</sup>

Bei einem **Devisenfuture** (Währungsfuture) handelt es sich um ein standardisiertes Termingeschäft, das an der Terminbörse gehandelt wird. Devisenfutures sind wie die Forwards unbedingte Termingeschäfte, da keine Partei ein Wahlrecht besitzt. Der Devisen-Future wurde eingerichtet, um der nicht wettbewerbsorientierten Preisgebung und der mangelnden Transparenz bei Outrightgeschäften (Forwards) entgegenzuwirken.<sup>178</sup> Devisen-futures werden weltweit an den verschiedensten Terminbörsen gehandelt. Die bedeutendsten sind dabei die New York Board of Trade (NYBOT), die Philadelphia Stock Exchange (PHLX), die EUREX Frankfurt sowie die Chicago Mercantile Exchange (CME).<sup>179</sup>

Die Preise für die Devisenfutures regeln sich nach dem Angebots- und Nachfrage-Prinzip.<sup>180</sup> Sie bewegen sich synchron zum tages-aktuellen Preis des underlyings. Um den Future-Kontrakt an der Börse zu handeln, müssen bestimmte standardisierte Vorschriften, wie z.B. die Laufzeit, die Fälligkeit und Kontraktgröße des Futures eingehalten werden.<sup>181</sup>

### **Devisenoptions-Geschäfte (FX-Options)**

Devisenoptionen beschreiben im Gegensatz zu den Forward und Futures bedingte Termingeschäfte.<sup>182</sup> Bei einer Devisenoption hat der Inhaber der

---

<sup>176</sup> Vgl. Altmann, J., 2001, S. 356

<sup>177</sup> Vgl. "o.V.", (ohne Datumsangabe), <http://boersenlexikon.faz.net/devisenf.htm>

<sup>178</sup> Vgl. Bloss, M., 2009, S. 91

<sup>179</sup> Vgl. Perridon, L., 2009, S. 319

<sup>180</sup> Vgl. Bloss, M., 2009, S. 91

<sup>181</sup> Vgl. Perridon, L., 2009, S. 319

<sup>182</sup> Vgl. Becker, H-P., 2012, S. 313

Option gegenüber dem Optionsverkäufer (Stillhalter) das Recht (nicht die Pflicht), einen Währungsbetrag zu einem festgelegten Kurs zu kaufen bzw. zu verkaufen. Damit der Käufer der Option (Long-Position) das Recht erwerben kann, muss er dem Optionsverkäufer (Short-Position) einen vereinbarten Betrag zahlen (Optionsprämie). Der Stillhalter besitzt kein Wahlrecht und ist zur Ausführung des Wechsels verpflichtet. Die Optionsprämie stellt für den Optionskäufer den maximalen Verlust und für den Options-Verkäufer den maximalen Gewinn dar. Handelt es sich bei der Option um eine Kauf-Option, die garantiert eine Währung zu einem festen Kurs kaufen zu dürfen, so wird diese als **Call-Option** bezeichnet. Die **Put-Option** beschreibt eine Verkaufsoption.<sup>183</sup> Bei Standardoptionen (Plain Vanilla Option) sind zwei Grundoptionen, also vier Optionsarten zu unterscheiden. Bei den beschriebenen Optionen unterscheidet man bezüglich der Fälligkeit zwischen der **amerikanischen** und der **europäischen Option**. Bei der **amerikanischen Option** hat der Optionshalter das Recht, die Option über die gesamte Frist zu tätigen (Sperrfristen sind möglich). Wenn der Optionshalter nur zum Ende der Optionsfrist das Recht besitzt, die Option zu tätigen, so spricht man von der **europäischen Option**.<sup>184</sup> Durch den Erwerb einer Option, hat der Optionskäufer eine Kurssicherheit. Wenn der aktuelle Kurs bei Fälligkeit der Option aus Sicht des Optionshalters von Nachteil gegenüber dem Optionskurs ist, macht der Optionshalter Gebrauch von der Option. Wenn sich aber der Kurs gegenüber dem Optionskurs positiv entwickelt, so wird er die Option fallen lassen und das Geschäft zum Kassakurs tätigen. In diesem Fall verliert er die gezahlte Optionsprämie.<sup>185</sup>

## **Devisenswap (Foreign Exchange Swap/FX Swap)**

**Währungsswaps** stellen eine Derivateform dar, bei der zwei Vertragspartner einen Tausch von Kapitalbeträgen in zwei unterschiedlichen Währungen mit jedoch dem gleichem Wert und den damit verbundenen Zinszahlungen vollziehen. Kennzeichnend für Währungsswaps ist, dass sie ein hohes Volumen aufweisen und lange Laufzeiten haben. Der Währungsswap besteht aus einem

---

<sup>183</sup> Vgl. Bloss, M., 2009, S. 99

<sup>184</sup> Vgl. Zantow, R., 2011, S.387

<sup>185</sup> Vgl. Bösch, M., 2009, S. 456

Devisenkassageschäft (FX-Spot) und Devisentermingeschäft (FX-Forward). Es werden zwei Währungen per Spot gegeneinander getauscht und zu einem späteren Zeitpunkt zurückgetauscht. Beide Transaktionen werden mit derselben Gegenpartei abgeschlossen.<sup>186</sup> Durch die Nutzung von komparativen Kostenvorteilen, welche durch Arbitrage entstehen, können zwei Parteien jeweils zu günstigeren Zinsen Kapital beschaffen, als sie ohne Swap in der Lage wären und zugleich einen Wechselkurs auf Termin sichern. Voraussetzung für ein erfolgreiches Swapgeschäft ist, dass beide Parteien Mittel in derselben Höhe, der gleichen Verzinsungsart und Laufzeit benötigen, jedoch in verschiedenen Währungen. Damit beim Swap eine Arbitrage (bezeichnet das Ausnutzen von Preisunterschieden für gleiche Waren auf verschiedenen Märkten) genutzt werden kann, muss zwischen den beiden Parteien ein Bonitäts- bzw. ein Standingunterschied sein, wodurch beide Parteien der zu zahlende Kreditzinssatz unterschiedlich hoch ist. Damit sich daraus ein Vorteil ergibt, muss die Differenz zwischen den Zinssätzen beider Unternehmen einer Währung geringer sein als die Zinsdifferenz in der anderen Währung.<sup>187</sup> Ein Devisenswap besteht aus einem gleichzeitigen Abschluss über ein Devisenkassageschäft und einem Devisentermingeschäft in entgegengesetzter Richtung. Über das Termingeschäft wird der Währungsbetrag, der über das Kassageschäft verkauft wurde, zurückgekauft. Als Kursbasis für das Termingeschäft gelten der aktuelle Kassakurs sowie der Swapsatz für die vereinbarte Swapperiode. Der Swapsatz errechnet sich aus der Zinsdifferenz der Währungen. Der Zinsausgleich der unterschiedlichen Zinsniveaus der Währungen erfolgt bei dem Devisenswap nicht in Form von Zinszahlungen, sondern über den Kursunterschied zwischen Kassa- und Terminkurs (Swapsatz).<sup>188</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. Becker, H-P., 2012, S. 291

<sup>187</sup> Vgl. Becker, H-P., 2012, S. 292

<sup>188</sup> Vgl. Bloss, M., 2009, S. 70

## **Zins-/Währungsswap (Cross-Currency Coupon Swap, Circus Swap, Cross Currency Swap, Cross Currency Intrest Rate Swap)**

Swaps bieten Unternehmen die Möglichkeit, Fremdwährungs-Zahlungsströme (Cashflows) zu verändern und somit auf die Unternehmenssituation abzustimmen. Wählt ein Unternehmen eine Swap-Variante bei der die Zinszahlungen in unterschiedlichen Ausführungen anfallen, so kann das Währungsrisikomanagement mit dem Zins-Risikomanagement (Tausch von unterschiedlichen Zinsen) verbunden werden. Bei dem Zins-/Währungsswap handelt es sich um eine Kombination aus Devisen- und Zinsswaps. Im Gegensatz zu dem Devisenswap, können beim Zins-/Währungsswap die Zinsen, die getauscht werden, unterschiedlicher Art sein, d.h. variable gegen fix.<sup>189</sup>

### **Leading und Lagging**

Um das Fremdwährungsrisiko bei Auslandsgeschäften einzugrenzen, stehen dem Importeur mit dem „Leading“ und „Lagging“ für die Fremdwährungsverbindlichkeiten zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Ist eine Aufwertung der fakturierten Währung zu erwarten, so kann sich der Schuldner für das „Leading“ (to lead = führen) entscheiden; das bedeutet, er begleicht seine Verbindlichkeiten vor Fälligkeitsdatum und verhält sich damit vertragskonform.

Ob sich der Importeur für die Zahlungsform des Leading entscheidet, ist abzuwägen gegen eine mangelnde Liquidität und einen Zinsverlust. Vermutet ein Importeur dagegen, dass sich zwischen Rechnungslegung und Zahlungsziel der Kurs der Währung, in der die Fremdwährungsverbindlichkeiten zu zahlen sind, abwertet, so wird er das „Lagging“ (to lag – zeitlich verzögern) wählen, d.h. er entscheidet er sich für eine zeitliche Verzögerung der Zahlung und hofft, damit das Wechselkursrisiko einzugrenzen.<sup>190</sup> Für den Gläubiger besteht somit kein Kursrisiko, da er den geforderten Betrag erhält, allerdings zu einem späteren Zeitpunkt. Sollte der Schuldner beim Gläubiger keine Genehmigung für eine Überschreitung des Zahlungsziels eingeholt haben, so begeht er eine Vertragsverletzung. Hat der Gläubiger eine spätere Konvertierung (Wechsel)

---

<sup>189</sup> Vgl. Becker, H-P., 2012, S. 294

<sup>190</sup> Vgl. Büter, C., 2007 S. 342

z.B. in Euro vor, so erleidet er einen Kursverlust. Außerdem entstehen für ihn Schwierigkeiten, wenn er bereits anderweitig und rechtzeitig über den zu erwartenden Betrag verfügt hat.<sup>191</sup>

### **Währungsklauseln (Devisen-, Valutaklauseln)**

Durch die vertragliche Vereinbarung wird bestimmt, dass die Höhe eines Betrags in einer festgelegten Währung (Vertragswährung) durch einen künftigen Kurs der Vertragswährungen gegenüber einer anderen Währung oder mehreren anderen Währungen (Bezugswährungen) bestimmt wird. Die Anzahl der Valuten, die als Bezugswährung bestimmt werden, unterscheiden sich in einfache und multiple Währungsklauseln.<sup>192</sup>

Die Vertragsvereinbarung im Rahmen einer multiplen Währungsklausel bindet sich an die Entwicklung eines Währungskorbes (currency basket), um so das Währungsrisiko zu mindern. Wird ein Währungsoptionsrecht vereinbart, wird dem Gläubiger, in manchen Fällen auch dem Schuldner, das Recht eingeräumt, die Währung erst bei Fälligkeit der Rechnung zu bestimmen. Der Halter der Option hat die Möglichkeit zwischen mehreren Währungen, welche dem tatsächlichen Rechnungsbetrag (basierend auf den Devisenkursen bei Vertragsabschluss) entsprechen. Bei Währungsklauseln wird ein geschuldeter Betrag von einem künftigen Wechselkurs einer (fremden) Währung abhängig gemacht.<sup>193</sup> Gehört die einheimische Währung zu den Optionswährungen, kommt es zu einer vollständigen Übertragung des Risikos. Das Risiko beschränkt sich auf die Differenz der Kursschwankungen zwischen der Heimat- und der Optionswährung. Durch die freie Auswahl einer der vertraglich festgeschriebenen Währungen hat der Gläubiger die Möglichkeit, die Währung auszuwählen, die seit Vertragsabschluss die beste Wechselkursentwicklung hat.

---

<sup>191</sup> Vgl. Altmann, J., 2001, S. 354

<sup>192</sup> Vgl. „o.V.“, (ohne Datumsausgabe), <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/waehrungsklausel/waehrungsklausel.htm>, gelesen 15.08.2013

<sup>193</sup> Vgl. Altmann, J., 2001, S. 354

## **Teilen des Risikos**

Beide Vertragspartner sichern sich durch eine Vereinbarung über eine Bandbreite (Handlungsspielraum) des Euros, z.B. 1,2 USD - 1,4 USD ab. Liegt der Kurs bei Zahlungsfälligkeit in der Bandbreite, so wird das Geschäft zu dem aktuellen Kurs abgerechnet. Liegt hingegen der Kurs außerhalb der Bandbreite, so wird zu der jeweiligen Grenze der Spanne abgerechnet. Hiermit können beide Parteien die entstehenden Wechselkursrisiken eingrenzen, jedoch schränken sie auch die Möglichkeit ein, von starken Kursschwankungen zu profitieren. Diese Art des Hedgings wird eher selten - wenn überhaupt - innerhalb eines Konzernverbundes bzw. zwischen langjährigen Handelspartnern angewendet.<sup>194</sup>

## **Fakturierung in Inlandswährung**

Durch die Fakturierung der Verträge in heimischer Währung Euro lässt sich das komplette Risiko auf den Vertragspartner übertragen. Ob dies jedoch durchzusetzen ist, ist abhängig von der Marktstellung eines Unternehmens. Falls diese nicht optimal ist, bedeutet das eventuell für Importeure, falls sie in Euro fakturieren, dass es schwierig wird, internationale Lieferanten (aus nicht Euro Währungsraum) zu finden; bzw. für die Exporteure, dass ihm die Kunden eventuell verloren gehen.<sup>195</sup>

## **Firmeninterne Festschreibung der Wechselkurse**

Bei der Daimler AG (Praktikumserfahrung des Verfassers) werden in der Sea- & Airfreight – Abteilung die Wechselkurse einmal im Jahr festgeschrieben. Auf Grund der Marktstellung der Daimler AG müssen die Dienstleister, falls sie mit der Daimler AG zusammenarbeiten wollen, einen Sideletter unterschreiben, der unter anderem die Akzeptanz der festgeschriebenen Wechselkurse beinhaltet. Hierdurch sichert sich die Daimler AG für alle Geschäfte, die in dem

---

<sup>194</sup> Vgl. Bösch, M., 2009, S. 453

<sup>195</sup> Vgl. Altmann, J., 2001, S. 351

Geschäftsjahr abgeschlossen wurden, feste Wechselkurse und dadurch eine sichere Kalkulationsbasis.

### **Fakturierung in anderer Währung**

Treten bei einer Geschäftsbeziehung auf beiden Seiten schwache Währungen auf, zwischen denen historisch hohe Volatilitäten liegen, so ist es zu raten, in einer stabilen und neutralen dritten Währung zu fakturieren.<sup>196</sup> Die Verträge können aber auch in der Währung fakturiert werden, in der die Kosten entstehen.

### **Preispolitik**

Wenn beispielsweise ein amerikanischer Konkurrent für die gleichen Produkte auf dem deutschen Binnenmarkt aktiv ist, so sind deutsche Unternehmen, die nur in Heimatwährung fakturieren, dennoch dem Währungsrisiko ausgesetzt. Falls der USD aufgewertet wird, verbessert sich hierdurch die Ertragslage des US- Konzerns. Das US amerikanische Unternehmen kann entweder die Preise senken und so ihre Konkurrenzsituation verbessern oder ihre Preise beibehalten und dadurch die Erträge pro verkaufte Einheit erhöhen. In der Realität entscheiden sich Unternehmen für einen Mix aus beidem.<sup>197</sup>

### **Natural Hedging**

**Natural Hedging** bedeutet „natürliches absichern“. Generell bezeichnet das Natural Hedging das Verringern einer Differenz zwischen Verbindlichkeiten und Forderungen in einer bestimmten Währung. Der Unterschied zu Hedginginstrumenten liegt in der Absicherung durch die Gestaltung der realwirtschaftlichen Verhältnisse eines Unternehmens.<sup>198</sup>

---

<sup>196</sup> Vgl. Altmann, J., 2001, S. 352

<sup>197</sup> Bösch

<sup>198</sup> <http://www.ad-hoc-news.de/hedging-natuerliches--/de/Boersenlexikon/16331078>

## **Wahl des Zulieferers/Kunden**

Entstehen Einnahmen in Fremdwährungen, so kann ein deutsches Unternehmen das Währungsexposure verringern, in dem es in der gleichen Währung, in der die Exporte fakturiert werden, auch Importe tätigt. Hierzu ist die Auswahl eines Lieferanten nötig, dessen Rechnungen in der geforderten Fremdwährung fakturiert werden. Dadurch fallen Kosten in der Fremdwährung an, in der auch der Umsatz erzielt wird, wodurch das Nettoexposure verkleinert wird. Beim Nettoexposure handelt es sich um den Überhang Aktiv- und Passiv-Exposure, jeweils auf eine Währung zu einem bestimmten Zeitpunkt bezogen. Das Währungsrisiko bezieht sich also nur auf die Differenz zwischen Importen und Exporten in einer bestimmten Währung und wird in der Höhe der Importe abgesichert. Ein Nachteil ist, dass es sich bei der Lieferantenauswahl um einen langfristigen Prozess handelt, der auch nur mittelfristig korrigiert werden kann.

## **Standortwahl/Produktionsverlagerung**

Eine weitere Möglichkeit des Natural Hedgings bietet der Aufbau von eigenen Produktionsstätten im Ausland. Hierdurch wird eine Kostenbasis in Fremdwährung aufgebaut, in der auch unter anderem Teile der Erlöse anfallen. Immer mehr Unternehmen aus Deutschland verlegen Teile ihrer Produktion ins Ausland. Es handelt sich hierbei also um eine sehr langwierige Sicherungsmöglichkeit.<sup>199</sup>

## **6. Zusammenfassung**

Das Zeitalter der Globalisierung zwingt die Unternehmen zu neuen Strategien, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Der anhaltende Trend zur Verringerung der Wertschöpfungstiefe hat dazu geführt, dass dem Beschaffungsbereich eine immer größere Bedeutung zukommt.

Bei der Erschließung neuer Märkte kommt es nicht nur darauf an, besonders preisgünstige Produkte am Markt zu finden, eine besondere Herausforderung

---

<sup>199</sup> Vgl. Bösch, M., 2009, S. 465



bieten insbesondere die Risiken, die sich aus dem internationalen Einkauf hinsichtlich der unterschiedlichen Währungen ergeben.

Am Beispiel des BRICS-Staates Indien werden in dieser Arbeit insbesondere die Herausforderungen analysiert, die sich auf kultureller Ebene beim Auslandsgeschäft ergeben können. Die Geschichte des Subkontinents und sein Weg zum „Emerging Market“ (aufstrebenden Markt) wird eingangs dargestellt, da es ohne dieses Wissen schwer fällt, die Mentalität und Kultur der Inder zu verstehen.

Daten über die aktuelle indische Wirtschaft und die Infrastruktur sollen das Bild des heutigen Indiens ergänzen. Für ein erfolgreiches Agieren auf dem indischen Markt ist es relevant, auch einen Einblick in die Gesellschaft und Religion des indischen Volkes sowie seine demografische Struktur zu erlangen. Besonderheiten wie die in Indien stark verbreitete Korruption werden dabei auch veranschaulicht.

Für ein Grundverständnis der indischen Mentalität ist es erforderlich, sich ein fundiertes Wissen für eine in Indien unbedingt erforderliche interkulturelle Kompetenz anzueignen, um hier erfolgreich zu sein.

Unternehmen, die ein Engagement in einem Billiglohnland wie Indien planen, werden unweigerlich mit den Leitsätzen der „Corporate Governance“, „Compliance“ und „Corporate Social Responsibility“ konfrontiert sein. Diese Thematik, die heute mit einer verantwortungsvollen Beschaffung untrennbar zusammenhängt, wird in dieser Arbeit eingehend behandelt. Die Verantwortung, die dem Konsumenten bei seiner Kaufentscheidung zur Verfügung steht, sollen diesen Themenbereich abrunden.

Wie man die beim Global Sourcing beschriebenen Währungsrisiken absichern kann, wird erläutert.

Im Fazit werden noch einmal alle relevanten Kriterien aufgezeigt, um abzuwägen, ob sich ein Engagement auf dem indischen Markt lohnt und welche Chancen sich für deutsche Unternehmen bieten. Dem gegenübergestellt werden die Herausforderungen und Risiken, die einer erfolgreichen Lieferantensuche und einem Markt-Eintritt in Indien entgegenstehen könnten.

## **7. Fazit – Lohnt sich Global Sourcing in Indien?**

Indien gehört trotz des abgeschwächten Wirtschaftswachstums von 5 % (2012/2013) zu den am stärksten expandierenden Volkswirtschaften der Welt. Zur Mitte des Jahrhunderts wird der Subkontinent voraussichtlich vor China nicht nur das bevölkerungsreichste Land der Erde sein, sondern mit dem Brutto-Inlandsprodukt nach China und USA an dritter Stelle sein.<sup>200</sup>

Die internationalen Rating-Agenturen wie z.B. Standard & Poor's sehen in dem schlechten Wachstum jedoch eine enttäuschende Entwicklung und haben die Kreditwürdigkeit des Landes im Juni 2013 herabgestuft.<sup>201</sup>

Das Land steht vor großen Herausforderungen auf den Gebieten der Infrastruktur, die nach wie vor den Anforderungen einer modernen Wirtschaftsmacht nicht gewachsen ist. Der schlechte Zustand des Verkehrsnetzes in Indien wird von Wirtschaftsexperten einstimmig für das mangelnde Wirtschaftswachstum verantwortlich gemacht. Die Statistiken der vergangenen Jahre zeigen, dass die indische Regierung besonders auf den Sektoren der Luftfahrt und der Schiene die gesteckten Ziele nicht annähernd erreicht hat.

Eine positive Beurteilung Indiens als Beschaffungsmarkt wird gestützt von der Tatsache, dass 64 % der Einwohner im arbeitsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren sind. Wenn es die indische Regierung schafft, die geplanten Investitionen in die Bildungspolitik auch tatsächlich umzusetzen, so können auf diesem Gebiet die Defizite hinsichtlich des mangelhaften akademischen Bildungsniveaus ausgeglichen werden. Millionen ausgebildeter Fachkräfte wären dann – mehr als bereits heute – das Potential der Zukunft.

Seit September 2012 hat die indische Regierung politische Schritte in Kraft gesetzt, um den Wachstums-Stillstand zu überwinden. So wurde z.B. die Zulassung ausländischer Investitionen für Supermarktketten wie auch ausländische Beteiligungen an Fluggesellschaften beschlossen.<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup>Vgl. „o.V.“, (2013) [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html)  
Gelesen 15.07.2013

<sup>201</sup> Vgl. „o.V.“, (2012) [www.welt.de/Wirtschaft/article106495212/Ratingagentur-droht-Indien-mit-Ramsch-Status.html](http://www.welt.de/Wirtschaft/article106495212/Ratingagentur-droht-Indien-mit-Ramsch-Status.html),  
gelesen 02.08.2013

<sup>202</sup>Vgl. „o.V.“, (2013), [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html), gelesen

Für international einkaufende Unternehmen ist Indien als Beschaffungsmarkt vor allem wegen der niedrigen Lohnkosten und den damit verbundenen günstigen Produktionskosten attraktiv. Die Lieferantensuche ist allerdings meist sehr langwierig. Eine Ursache für Konflikte zwischen indischen Lieferanten und ausländischen Abnehmern liegt im unterschiedlichen Qualitäts-Verständnis begründet. Mittlerweile erleichtern international anerkannte Zertifizierungen den deutschen Unternehmen die Lieferantenauswahl und bieten Sicherheit hinsichtlich Güte und Qualität der Produkte.

Die durch Global Sourcing entstehenden Währungsrisiken spielen nur eine untergeordnete Rolle, so lange sie entsprechend abgesichert werden.

Weiteres Konflikt-Potential bei der Lieferantensuche bieten die unterschiedlichen Auffassungen von Arbeits-Effizienz und der lockere Umgang mit der Zeit. Letzteres hängt meist ursächlich mit der maroden Infrastruktur zusammen.<sup>203</sup>

Erfahrungen von deutschen Importeuren mit indischen Herstellern zeigen, dass es ratsam ist, die Produktion ständig zu überwachen. Eine gewinnbringende Alternative bieten eigene Produktionsstätten in Indien, deren Gründung mittlerweile auf dem Subkontinent durch die Lockerung der Genehmigungsverfahren nicht mehr mit einem so großen Aufwand verbunden sind. Investoren auf den Wirtschaftsektoren wie Automobilbau, der Chemie- und Textil-Industrie sowie dem IT-Bereich berichten von überwiegend positiven Erfahrungen und guten Erträgen. Das große Potential der kaufkräftigen Mittelschicht auf dem Binnenmarkt ist ein attraktives Zusatzgeschäft.<sup>204</sup>

Unternehmen, die in Indien als Beschaffungsmarkt beim Global Sourcing erfolgreich sein wollen, müssen die besondere Mentalität und die kulturellen Unterschiede akzeptieren und bei seinen geschäftlichen Aktivitäten berücksichtigen. Eine Kenntnis des geschichtlichen Werdegangs des Staates sowie der gesellschaftlichen Strukturen ist nicht nur vorteilhaft, sondern dringend erforderlich, um auch langfristig Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

---

April 2013

<sup>203</sup> Vgl.,o.V.“<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=532034.html>, gelesen 06.08.2013

<sup>204</sup> Vgl.“o.V.“, (2012), <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=532034.html> gelesen 23.07.2013

# 8 Literaturverzeichnis

- Altmann, J. (2001): Außenwirtschaft für Unternehmen, 2. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius Verlag, (2001)
  
- Becker, H-P.,(2012), Investition & Finanzierung- Grundlagen betrieblicher Finanzwirtschaft, Auflage 5, Wiesbaden, Gabler Verlag
  
- Beckmann, Dipl.-Hdl. K. (2010): Logistik, 2. Auflage, 31735 Rinteln, Rinteln, Merkur Verlag, (2007)
  
- Bichler, K.; Krohn, R. (2001): Beschaffungs- und Lagerwirtschaft, 8. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag (1981)
  
- Bloss, M.; Eil, N.; Ernst, D; Fritsche, H.; Häcker, J.; (2009), Währungsderivate – Praxisleitfaden für ein effizientes Management von Währungsrisiken, Auflage 1, Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH
  
- Bösch, M.; (2009), Finanzwirtschaft - Investition, Finanzierung, Finanzmärkte und Steuerung, Auflage 1, München, Verlag Franz Vahlen GmbH
  
- Ehrmann, Prof. Dr. H. (2012): Logistik, 7. überarbeitete Auflage, Herne, NWB Verlag GmbH & Co. KG, (1995)
  
- Fortmann, K.-M., Kallweit, A. (2007): Logistik, 2. Auflage, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer (2000)
  
- Müller, O. (2006): Wirtschaftsmacht Indien- Chancen und Herausforderungen für uns, 1. Aufl.; München; Hanser Verlag, (2006)
  
- Niehoff, W; Reitz, G: (2001): Going Global, Heidelberg, Methoden und Techniken des Auslandsgeschäfts (2001) Springer Verlag, 2001
  
- O'Neill, J. (2012): Die Märkte von morgen, 1. Auflage, Finanzbuchverlag, München (2012)
  
- Ossola-Haring C., (2008): Wachstumsmarkt Indien, 1. Auflage, München, Oldenburg Verlag, (2008)
  
- Pepels, W. (1997): Außenhandel, 1. Auflage, Berlin, Cornelsen Verlag (1997)
  
- Perridon, L.; Steiner, M.; Rathgeber, A; (2009), Finanzwirtschaft der Unternehmung, Auflage 16, München, Verlag Franz Vahlen GmbH
  
- Rodewald, A. (2007): Business Know-How Indien, 1. Auflage Heidelberg, Redline GmbH (20079)
  
- Schwenk, J., Thyroff, (2011), Chancen und Risiken des Globalö Sourcing, 2. Auflage, Norderstedt, Books on Demand
  
- Wiskot, G., (2009): Götter, Handys und Geschäfte–Wirtschaftsstandort Indien, 1. Aufl. , Karlsruhe, Info Verlag (2009)
  
- Wilhelmi, D., (2011): BRIC ist die Zukunft, 1. Auflage, München, Finanz Buch Verlag, (2011)
  
- Zantow, R., Dinauer, J., (2011), Finanzwirtschaft des Unternehmens – Die Grundlagen des modernen Finanzmanagements, 3. Auflage, München, Pearson Studium Verlag
  
- Zotz, V. (2006): Die neue Wirtschaftsmacht am Ganges – Strategien für langfristigen Erfolg in Indien, 1. Auflage, Heidelberg, Redline GmbH Verlag (2006)

## Internetquellen

- Biermann F., Bolten M, (2011): Die Zukunft der Luftfahrt in Indien, [http://www.kmu-indien.org/fileadmin/kmu/Artikel/HWWI\\_Policy\\_Paper\\_01.pdf](http://www.kmu-indien.org/fileadmin/kmu/Artikel/HWWI_Policy_Paper_01.pdf), Stand: 01.08.2013
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2010): Produktbezogene Klimaschutzstrategien Product Carbon Footprint verstehen und nutzen, [http://www.bdi.eu/download\\_content/PCF-Leitfaden\\_100810\\_Online.pdf](http://www.bdi.eu/download_content/PCF-Leitfaden_100810_Online.pdf), Stand: 10.08.2010
- Boeckerk, M.C., Seberich,M., (2006): Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts?, [http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_17145\\_17146\\_2.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf), S. 5 ff. , Stand: 24.08.2013
- Bogaschewsky, R., (ohne Datumsangabe): Begriffe, Ziele, Aufgaben, Prozess, <http://www.supply-markets.com/globaleBeschaffung/Global%20Sourcing.pdf>, Stand: 29.06.2013
- Kruschke, G. (2012): bosch investiert mehr als 300 millionen euro in indien, <http://www.automobilproduktion.de/2012/01/bosch-investiert-mehr-als-300-millionen-euro-in-indien/> Stand: 19.08.2013
- Lange, S., (2013): Freihandelsabkommen zwischen EU und Indien macht Fortschritte [www.finanznachrichten.de/nachrichten-2013-04/26500118-freihandelsabkommen](http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2013-04/26500118-freihandelsabkommen), Stand: 02.07.13
- LaMonica, M., Suresh N., (2012): Die indische Lektion, <http://www.heise.de/tr/artikel/Die-indische-Lektion-1663593.html>, Stand: 08.08.2013
- Löwik, L., Just, T., (2008): Infrastruktur in Indien, [http://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD000000000221093.pdf](http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000221093.pdf), Stand: 03.08.2013
- Matter, D., (2000): Indien : Wirtschaftsreformen seit 1991, <http://www.fes.de/fulltext/stabsabteilung/00837.htm>, Stand: 09.08.2013
- McCurry, J ( 2011): the world's top 50 airports, <http://www.aircargoworld.com/Air-Cargo-News/2011/08/the-worlds-top-50-airports/251575>, Stand: 22.08.2013
- Pflüger, N., (2013): Was, wenn ich Compliance-Richtlinien nicht unterschreibe?, <http://www.faz.net/aktuell/berufchance/mein-urteil/kolumne-mein-urteil-was-wenn-ich-compliance-richtlinien-nicht-unterschreibe-12533820.html>, Stand: 26.07.2013
- Raja, D., (2013): Infrastruktur ist Wachstumshemmnis für Indien, <http://www.owc.de/2013/02/19/infrastruktur-ist-wachstumshemmnis-fuer-indien/>, Stand: 23.07.2013
- Reed, M., (2009): Domestic Sourcing, [http://www.beschaffungsstrategie.de/html/domestic\\_sourcing.html](http://www.beschaffungsstrategie.de/html/domestic_sourcing.html), Stand: 16.07.2013
- Rothermund, Prof. Dr. D. (2007): Die unabhängige Republik Indien, <http://www.bpb.de/internationales/asien/indien/44407/geschichte-ab-1947>, Stand: 03.06.2013
- Stocker, F., (2012): Diese Schwellenländer haben das größte Potenzial, [www.welt.de/finanzen/article109246509/Diese-Schwellenlaender-habern-das-groesste-Potential.html](http://www.welt.de/finanzen/article109246509/Diese-Schwellenlaender-habern-das-groesste-Potential.html), Stand: 07.08.2013
- „o. V.“, (2006): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, <https://www.globalreporting.org/resource/library/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf>, Stand: 22.08.2013
- „o.V.“, (ohne Datumsangabe): Logistik in Indien, <http://www.dhl-discoverlogistics.com/cms/de/course/trends/asia/india.jsp>, Stand: 26.07.2013
- „o.V.“ (ohne Datumsangabe): Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013, [www.corporate-governance-code.de](http://www.corporate-governance-code.de), Stand: 22.08.2013
- o.V. (2011): Beschaffungsmärkte: 10 Risiken des globalen Einkaufs, <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/beschaffungsmarkte-10-risiken-des-globalen-einkaufs-4967.html>, Stand: 11.08.2013
- „o.V.“, (2013): Wirtschaft, [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html), Stand: 10.08.2013
- „o.V.“, (2013): Inflation Indien - Verbraucherpreisindex (VPI), <http://de.global-rates.com/wirtschaftsstatistiken/inflation/verbraucherpreisen/vpi/indien.aspx>, Stand: 17.08.2013
- „o.V.“, (04.05.2010): Oxfam-Studie zur Metro Group, [www.oxfam.de/presse/100504-oxfam-studie-zur-metro-group](http://www.oxfam.de/presse/100504-oxfam-studie-zur-metro-group), Stand: 04.08.2013

-„o.V.“, (2012): Indien will Supermarktriesen ins Land lassen  
<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/indien844.html>, Stand: 22.07.2013

-„o.V.“, (2012): Nationale Investitionsförderung – Indien,  
<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Service/Newsletter/laender-maerkte-chancen,did=737728.html>, Stand: 01.08.2013

-„o.V.“, (2013): Monitoring and grading  
<http://about.hm.com/AboutSection/en/About/Sustainability/Commitments/Responsible-Partners/Monitoring.html>, Stand: 30.07.2013

-„o.V.“, (2013): Wirtschaft, <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft>,  
Stand 07.08.2013

-o.V. (2013): Wirtschaftsdaten kompakt: Indien  
[http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2008/07/mkt200807555613\\_159630.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2008/07/mkt200807555613_159630.pdf), Sand 08.08.2013

-„o.V.“,(2012): Indische Exportgüter nach Deutschland, <http://www.kooperation-international.de/uploads/pics/HdDe-Indien-10.jpg>, Stand: 22.07.2013

-„o.V.“,(2013), Wirtschaftsdaten kompakt Indien,  
[http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2008/07/mkt200807555613\\_159630.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/MKT/2008/07/mkt200807555613_159630.pdf)

- o.V. (2013): Beziehungen zwischen Indien und Deutschland, [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Bilateral\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Bilateral_node.html), Sand: 01.08.2013

- „o.V.“, (ohne Datumsangabe“): Compliance, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/compliance.html>, Stand 01.08.2013

-„o.V.“, (ohne Datumsangabe): India, <http://geert-hofstede.com/india.html>, Stand: 08.08.2013

- „o.V.“, (ohne Datumsangabe): Compliance, <http://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/themen/unternehmensrecht/compliance/> 2013, Stand: 04.08.2013

-“o.V.“, (2013): Indische Regierung verkündet Ziele für Infrastrukturausbau  
<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=841640.html>, Stand: 28.07.2013

-„o.V.“, (2013): Hamburg Representation Mumbai – Trends auf einen Blick,  
[http://www.hamburgmumbai.com/media/userfiles/file/Indien\\_Rundschau%201.pdf](http://www.hamburgmumbai.com/media/userfiles/file/Indien_Rundschau%201.pdf), Stand: 01.08.2013

- „o.V.“, (27.03.2013): Schwellenländer verschieben Gründung eigener Entwicklungsbank,  
<http://www.zeit.de/wirtschaft/2013-03/weltbank-brics-entwicklungsbank,,Schwellenländer>, Stand: 20.08.2013

-„o.V.“, (2013): Wirtschaft, [www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html), Stand: 31.07.2013

-„o.V.“, (2006): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung,  
[http://www.omtec.at/sites/omt/uploads/14gri\\_Leitfaden.pdf](http://www.omtec.at/sites/omt/uploads/14gri_Leitfaden.pdf), Stand: 01.08.13

-o.V., (ohne Datumsangabe): Deutscher Corporate Governance Kodex, <http://www.corporate-governance-code.de/>,  
Stand: 07.08.2013

-„o.V.“, (2013): Overview of the UN Global Compact, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/>, Stand: 25.07.2013

-„o.V.“, (ohne Datumsangabe): FAQ, <https://www.hm.com/de/customer-service/faq/our-responsibility>, Stand: 01.08.2013

„o.V.“ (2009): Die neue Verantwortung der Konsumenten, <http://www.bpb.de/apuz/31813/die-neue-verantwortung-der-konsumenten?p=all>, Stand: 27.07.2013

- „o.V.“, (2013): Kurzcharakterisierung der indischen Wirtschaft, [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html), Stand: 10.08.2013

- „o.V.“, (2013): Inflation Indien - Verbraucherpreisindex (VPI), <http://de.global-rates.com/wirtschaftsstatistiken/inflation/verbraucherpreisen/vpi/indien.aspx>, Stand 17.08.2013

-„o.V.“, (2013): Wirtschaftsdaten kompakt: Indien [http://ahk.de/fileadmin/ahk\\_ahk/GTAI/indien.pdf](http://ahk.de/fileadmin/ahk_ahk/GTAI/indien.pdf), Stand 08.08.2013

-„o.V.“, (2009): Die neue Verantwortung der Konsumenten, <http://www.bpb.de/apuz/31813/die-neue-verantwortung-der-konsumenten?p=all>Stand 31.07.2013

-„o.V.“, (ohne Datumsangabe) ; DIE LANGE REISE EINER JEANS,[http://www.praxis-umweltbildung.de/dwnl/kleidung/info\\_jeans.pdf](http://www.praxis-umweltbildung.de/dwnl/kleidung/info_jeans.pdf), Stand 31.07.2013

„o.V.“ (ohe Datumsangabe): <http://www.lufthansa.com/us/en/Online-timetable-Result>, Stand 12.08.2013

„o.V.“ (2013) <http://www.luftlinie.org/Mumbai/Frankfurt>, Stand 22.08.2013

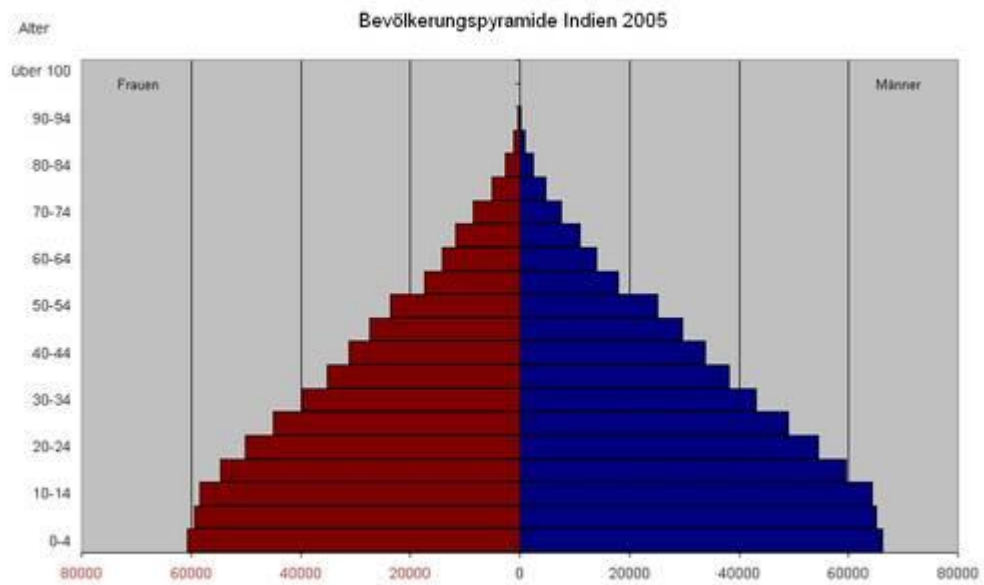
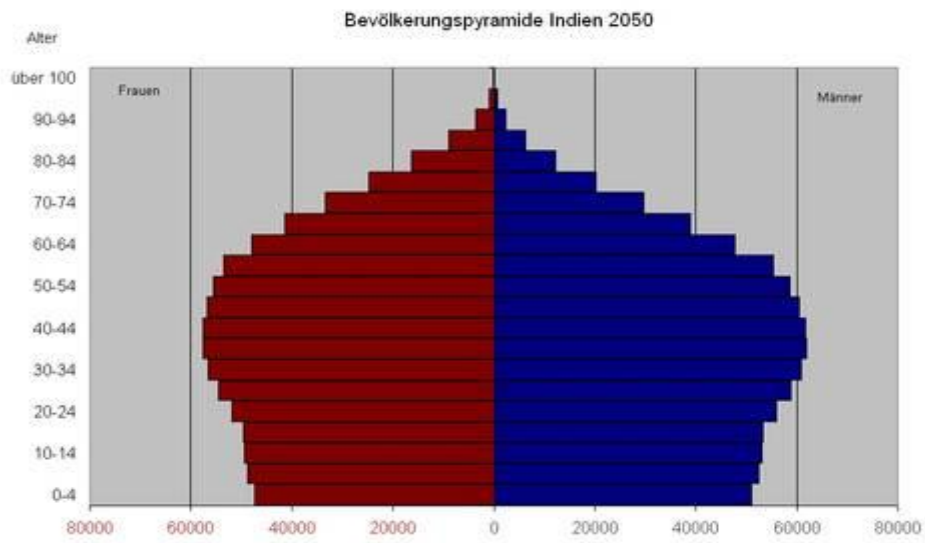
- o.V., (2010), <http://www.lohas.com/>, Stand: 27.07.2013
- „o.V.“, (2013): *Infrastruktur ist Wachstumshemmnis für Indien*, <http://www.owc.de/2013/02/19/infrastruktur-ist-wachstumshemmnis-fuer-indien/>, Stand: 29.07.2013
- „o.V.“, (ohne Datumsangabe): Rahmenbedingungen für das internationale Beschaffungsmanagement - Analyse der Chancen und Risiken, <http://www.global-sourcing.info/10.html>, Stand: 15.07.2013
- „o.V.“ (2011): Beschaffungsmärkte: 10 Risiken des globalen Einkaufs, <http://www.ekalog.de/einkaufsmanagement/beitrag/beschaffungsmarkte-10-risiken-des-globalen-einkaufs-4967.html>), Stand: 21.07.2013
- „o.V.“, (ohne Datumsangabe): Währungsrisiko, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/waehrungsrisiko.html>), Stand: 05.07.2013
- „o.V.“, (2013): Arbeit verteuert sich besonders in Deutschland, <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/hohe-lohnnebenkosten-arbeit-verteuert-sich-besonders-in-deutschland/8365398.html>, Stand: 20.08.2013
- „o.V.“, (ohne Datumsangabe): CSR - MADE IN GERMANY  
<http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland.html>, Stand: 29.07.2013
- „o.V.“, (ohne Datumsangabe): Währungsklausel, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/waehrungsklausel/waehrungsklausel.htm>, Stand: 15.08.2013
- „o.V.“, (2013): Wirtschaft, [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html) Stand: 02.07.2013
- „o.V.“, (ohne Datumsangabe): Devisen-Future, <http://boersenlexikon.faz.net/devisenf.htm>, Stand: 18.08.20013
- Seitz, Ch., (2008): Compliance, <http://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/themen/unternehmensrecht/compliance/> Stand: 26.07.2013

## 9. Anhang



[http://www.mapsofindia.com/images2009/printable\\_maps/india-map-sea-ports.jpg](http://www.mapsofindia.com/images2009/printable_maps/india-map-sea-ports.jpg)





<http://www.berlin-institut.org/typo3temp/pics/22a179169a.jpg>

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

---

Ort Datum

---

Jan-Henrik Wernicke